

Emilia Norri

SÄHKÖISEN ASIAKKUUDENHALLINNAN  
KEHITTÄMISPROJEKTI

Case: Länsi-Suomen Osuuspankki

Liiketalouden koulutusohjelma  
2013

# SÄHKÖISEN ASIAKKUUDENHALLINNAN KEHITTÄMISPROJEKTI

Case: Länsi-Suomen Osuuspankki

Norri, Emilia  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Huhtikuu 2013  
Ohjaaja: Rajala, Jukka  
Sivumäärä: 76  
Liitteitä: 2 (ei julkaistavia)

Asiasanat: projekti, projektinhallinta, asiakkuudenhallinta, raportointi

---

Toiminnallisessa opinnäytetyössä on toteutettu kaksi opasta case-yrityksen sisäiseen käyttöön. Case-yritys Länsi-Suomen Osuuspankki on OP-Pohjola –ryhmään kuuluva osuustoiminnallinen pankkialan yritys, jonka liiketoiminta on jaettu kolmeen eri osaan: pankkitoimintaan, vahinkovakuutukseen ja varallisuudenhoitoon.

Opinnäytetyön tavoitteena on ollut kehittää case-yrityksen sähköistä asiakkuudenhallintaa uuden OP-palvelukokonaisuuden käyttöönoton tukena projektimuotoisena toteutuksena. Sähköistä asiakkuudenhallintaa on lähdetty tarkastelemaan ja kehittämään monikanavasta tulleiden toimeksiantojen jaon, kirjauksen ja asiakkuusyksikön näkökulmista. Tässä työssä on kuvattu ensin kohdeyritystä ja koko OP-Pohjola –ryhmää, jotta yrityksen lähtökohdat selviävät. Näin pystytään ymmärtämään, millaisessa ympäristössä yritys toimii.

Opinnäytetyössä on pyritty kuvaamaan asiakkuudenhallintaa ja projektimuotoista toimintaa esimerkkiprojektiin viitaten. Lähdemateriaali koostuu alan kirjallisuudesta ja toteutetun projektin organisaation haastatteluista sekä kirjoittajan omista kokemuksista ja huomioista.

Projektimuotoista toimintatapaa käytetään asiakkuudenhallinnan kehittämisessä, kun nykyinen työskentelytapa ei anna toivottua lopputulosta. Onnistunut projektinhallinta toteutetaan osittamalla projekti osaprojekteihin ja tässä opinnäytetyössä se on toteutettu vaiheittaisella osituksella. Projekti on jaettu neljään vaiheeseen ja huolellisella suunnittelulla on pystytty luomaan ajantasainen ja luotettava työnjaon kirjaamisen – projektiseuranta kahden erillisen oppaan muodossa. Oppaat auttavat sähköistä asiakkuudenhallintaa sekä uuden palvelukokonaisuuden käyttöä, sekä antavat mahdollisuuden tehokkaammalle työskentelylle.

# THE DEVELOPMENT PROJECT OF THE ELECTRIC CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Case: Länsi-Suomen Osuuspankki

Norri, Emilia

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

April 2013

Supervisor: Rajala, Jukka

Number of pages: 76

Appendices: 2 (not public)

Keywords: Project, project management, customer management, reporting

---

There have been created two guidebooks to the company's own use with this functional thesis. Case-company Länsi-Suomen Osuuspankki is part of the OP-Pohjola Group and it is cooperative bank sectors company. It's business is divided into three parts: the banking, life insurance and asset management.

Aim of this thesis is to develop a case-company's electric CRM to support the the new OP-Kontakti –service's introduction as a project management. The electronic customer relationship management (CRM) in this thesis has started to review and develop via multi-channel distribution, the aspects of Asiakkuusyksikkö, work development and its document. First, this study introduces the target company and the OP-Pohjola Group so the company's premises are clear to the reader. This clarifies its position and the field of operations.

This thesis attempts to describe customer relationship management, and project management with reference to the example of the project. The source material consists of literature and the interviews of the project organization as well as the author's own experiences and considerations.

Project-based operation is used for the development of CRM when the current way of working does not give the wanted result. Successful project management is carried out by partitioning the project into partial projects. In this thesis it is implemented in a stepwise stratification. The project is divided into four phases, and with careful planning, it has been possible to create a real-time and reliable record of the division of work in the form of two separate guides. Guides will help electronic customer relationship management, and the use of a new service, as well as providing an opportunity to work more efficient.

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>6</b>
1.1 Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat.....	6
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus .....	7
1.3 Opinnäytetyön kulun kuvaus .....	8
<b>2 KOHDEYRITYS LÄNSI-SUOMEN OSUUSPANKKI OSK. ....</b>	<b>10</b>
2.1 Länsi-Suomen Osuuspankki osana OP-Pohjolaa.....	10
2.1.1 Alakonserni Länsi-Suomen Osuuspankin organisaatio .....	13
2.1.2 Länsi-Suomen Osuuspankin strategiasta, toiminta-ajatuksesta ja liikevaihdosta .....	14
2.1.3 Länsi-Suomen Osuuspankin tuotteista.....	16
2.2 Länsi-Suomen Osuuspankissa huhtikuussa 2013 käyttöön otettava uusi OP- Kontakti-palvelukokonaisuus .....	17
2.2.1 OP-Kontaktin esittely.....	17
2.2.2 OP-Kontaktin tuomat muutokset ja haasteet.....	17
<b>3 ASIAKKUUDENHALLINTA.....</b>	<b>19</b>
3.1 Asiakkuuden määrittely .....	19
3.2 Asiakkuuden rakenne ja luokittelu.....	20
3.3 Asiakkuuden arvo .....	21
3.4 Asiakkuuslähtöinen yritys.....	22
3.5 Asiakkuudenhallinnan määrittely .....	24
3.6 Asiakkuudenhallinnan rakenne ja luokittelu.....	24
3.6.1 Sähköinen asiakkuudenhallinta ja monikanava .....	26
3.7 Asiakkuudenhallinnan projektien lajittelu .....	29
<b>4 PROJEKTI.....</b>	<b>32</b>
4.1 Projektin määrittely.....	32
4.2 Projektien luokittelu.....	34
4.3 Projektimuotoisen työskentelytavan käyttö .....	35
4.4 Projektinhallinta.....	36
4.5 Projektin organisointi.....	37
4.6 Projektin elinkaari.....	39
4.6.1 Projektin ositus.....	39
4.6.2 Projektin vaiheittainen ositus .....	40
4.6.3 Projektin perustaminen .....	41
4.6.4 Projektin suunnittelu .....	41

4.6.5	Projektin toteutus .....	43
4.6.6	Projektin päättäminen .....	43
4.7	Projektin tavoitteet .....	44
4.8	Projektin ongelmat .....	46
4.9	Projektin riskit.....	47
4.10	Projektin raportointi .....	49
<b>5</b>	<b>SÄHKÖISEN ASIAKKUUDENHALLINNAN KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS LÄNSI-SUOMEN OSUUSPANKISSA.....</b>	<b>53</b>
5.1	Nykyinen sähköinen asiakkuudenhallinta Länsi-Suomen Osuuspankissa .....	53
5.2	Nykyisen sähköisen asiakkuudenhallinnan ongelmakohdat.....	54
5.3	Asiakkuudenhallinnan kehittämisprojektit Länsi-Suomen Osuuspankissa .....	58
5.4	Esimerkkiprojektin kuvaus .....	59
5.4.1	Oppaiden kuvaus.....	59
5.4.2	Esimerkkiprojektin aikataulu ja organisaatio.....	61
5.5	Esimerkkiprojektin elinkaari.....	63
5.5.1	Projektin perustaminen .....	63
5.5.2	Projektin suunnittelu .....	64
5.5.3	Projektin toteutus .....	65
5.5.4	Projektin päätös.....	67
5.6	Esimerkkiprojektin riskit .....	68
5.7	Esimerkkiprojektin raportointi.....	70
<b>6</b>	<b>YHTEENVETO.....</b>	<b>72</b>
	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>75</b>
	<b>LIITTEET</b>	

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat

*”Lähes kaikki asiat saa vireille sähköisten kanavien kautta ja monet hoituvat niissä alusta loppuun.”* Näin kuvailee Länsi-Suomen Osuuspankin asiakkuusjohtaja Satu Lehtinen sähköisten palveluiden kehittymistä keväällä ilmestyneessä Länsi-Suomen Osuuspankin asiakaslehdessä. Viime vuosina yhteiskunta on sähköistynyt ja monikanavoitunut. Yhä useammat toimeksiannot voi tänä päivänä tehdä verkon tai puhelimen välityksellä kasvatusten tehtyjen sopimusten sijaan. Tämä muutos on luonut muutospaineen myös yrityksille. Ympäristön muuttuessa yritysten on mukauduttava asiakkaiden tarpeisiin sähköisen kanssakäymisen kysynnässä. Monikanavoitumisesta on tullutkin monen yrityksen välttämättömyys. (Neva 2013, 13.)

Monikanavoitumista eli erilaisia asiakaskontaktointitapoja varten työnjaon on oltava ajan tasalla pankkitasoisesti. Pankkitasoisuudella tarkoitetaan tässä asiayhteydessä koko pankin yhteneviä käytäntöjä ja linjauksia tehokkaan toiminnan ja työskentelyn tukena. Projektimuotoinen yritys, kuten esimerkkiyritys, pyritään sopeuttamaan muuttuviin tarpeisiin mahdollisimman hyvin, ja se on havaittu hyväksi työskentelytavaksi ongelmanratkaisussa. Projektitoiminnalla saavutetaan muuttuvassa ympäristössä sähköisen asiakkuudenhallinnan henkilöstöresurssien oikeanlainen jako.

”Projekti” on sanana muoti-ilmiö. Sanaa käytetään usein kuvaamaan kaikkea yrityksessä tapahtuvaa toimintaa, vaikka sillä ei olisikaan mitään tekemistä varsinaisen projektityöskentelyn kanssa. Oikealla tavalla käytettynä projekti-sana tarkoittaa rajatua tehtävän suoritusta, johon on sidottu joukko ihmisiä ja muita resursseja. (Karls-son & Marttala 2001,12.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan asiakkuudenhallintaa ja projektia sekä teorian että käytännön esimerkin avulla. Case-yrityksenä on OP-Pohjola-ryhmään kuuluva osuuskuntamuotoinen Länsi-Suomen Osuuspankki, joka tarjoaa pankkipalveluja sekä yksityis -että yritysasiakkaille Länsi-Suomen alueella. Koko pankkisektori, johon

case-yrityskin kuuluu, on lähi vuosina ollut suuren muutoksen keskiössä. Sektorin muutos on huima, jonka vuoksi se on ollut myös median tarkastelun kohteena lähes viikoittain. Kuten koko pankkisektori, on Länsi-Suomen Osuuspankkikin joutunut muuttamaan toimintaansa sähköistymisen ja monikanavoitumisen seurauksena pysyäkseen vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Muutos on tapahtunut todella nopeasti, jonka vuoksi sähköisen asiakkuudenhallinnan ja sen työnjaon kirjaaminen ei ole pysynyt mukana kehityksessä. Länsi-Suomen Osuuspankki tarvitsee nopeasti sähköisen asiakkuudenhallinnan kirjaamisen mallin konttoreiden, yksiköiden ja toimihenkilöiden välisestä työnjaosta!

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on toiminnallinen. Siinä toteutetaan toimeksiantajalle niin sanotut tuotteet eli kaksi erillistä opasta ja sovelletaan ammatillista tietoa, taitoa ja sivistystä. Opinnäytetyössä yhdistyvät sekä toiminnallisuus (toimeksiantajalle välttämätön apu), teoreettisuus (alan kirjallisuus), tutkimuksellisuus (tiedonkeruu henkilökohtaisin tiedonannoin ja datan analysoinnein) että raportointi (niin toimeksiantajalle kuin opinnäytetyön muodossa koululle). Kyseessä on kehittävä projektityö, joka on yksi toiminnallisen opinnäytetyön toteutusmuodoista. Tällä opinnäytetyöllä tavoitellaan toiminnalliselle opinnäytetyölle ominaista tietoa, jolla toiminnallisia tuotteita eli oppaita on voitu perustellusti rajata, kehittää, uudistaa ja luoda käyttäjää eli pankkia paremmin palveleviksi. Toiminnallisuutta on korostettu työssä viitekehyksien, lähteiden ja tutkimustiedon välisellä vuoropuhelulla. (Airaksinen & Vilka 2003, 15-80.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää esimerkkiprojektilla sähköistä asiakkuudenhallintaa monikanavista tulleiden toimeksiantojen kirjaamisen kehittämällä esimerkkiyrityksessä. Työskentelen itse esimerkkiyrityksessä asiakasneuvojana, joten pääsen seuraamaan sähköistymisen aiheuttamaa muutosta päivittäin. Kun keskustelin opinnäytetyöni aiheesta asiakkuuspäällikkömme Maria Vuoriahon kanssa, tulimme siihen tulokseen, että Länsi-Suomen Osuuspankille pitää kehittää toimiva työnjako ja sen kirjaamisen hallintajärjestelmä muun muassa sähköisen asiakkuudenhallinnan tueksi. (Vuoriaho henkilökohtainen tiedonanto 7.1.2013.)

Asiakkuudenhallinnan tueksi otetaan kohdeyrityksessä huhtikuussa 2013 käyttöön OP-Kontakti-palvelukokonaisuus, jonka vuoksi selkeästä työnjaosta konttorien, yksiköiden ja toimihenkilöiden välillä tulee yhä tärkeämpää. OP-Kontakti-palvelukokonaisuus sähköistää ja monikanavoittaa OP-Pohjola-ryhmässä asiakkaiden kanssa kontaktissa olevat tahot. Huhtikuun jälkeen toimihenkilöt tulevat käyttämään sitä osana asiakkuudenhallintaa hoitaessaan myyntiä ja asiakassuhteita kaikissa nykyisissä ja tulevaisissa kanavissa erilaisilla sähköisillä kontaktointitavoilla. Keskeisiä sähköisiä kontaktointitapoja eli monikanavia ovat puhelin, sähköposti, verkkoviestit, faksi ja palvelun sisäinen pikaviestintä sekä tulevaisuudessa myös chat ja tekstiviestit.

Selkeä ja listattu työnjako tulee helpottamaan jokaisen esimerkkiyrityksen työtä huomattavasti. Kohdistamalla sähköisen asiakkuudenhallinnan toimeksiannot oikeille toimihenkilöille ja sitä kautta muodostaen pankkitasoisien yhtenevän toimintatavan, projekti tulee vaikuttamaan positiivisesti sekä asiakkaisiin että henkilöstöön. Pankkitasoinen toimivuus edesauttaa ylivertaisen asiakaskokemuksen- ja palautteen syntymistä ja henkilöstön työtehtävien selkeä rajausta säästää sekä työaikaa että parantaa työviihtyvyyttä.

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää kirjallisuuden avulla projektin- ja asiakkuudenhallintaa sekä tutkia, mitä ongelmia esimerkkiprojektin toteuttamisessa ja raportoinnissa on esimerkkiyrityksen kannalta. Tarkoituksena on luoda kirjallinen opas sekä sähköinen lista konttoreiden, yksiköiden ja henkilöstön välisestä työnjaosta. Niiden tavoitteina on löytää selkeitä ja pankkitasoisia ratkaisuja sähköisen asiakkuudenhallinnan tueksi ja monikanavista tulevien toimeksiantojen työnjaon ja kirjaamisen avuksi, mitkä olisivat helposti toteutettavissa Länsi-Suomen Osuuspankissa.

### 1.3 Opinnäytetyön kulun kuvaus

Opinnäytetyöni aluksi tarkastelen esimerkkiyritystä sekä uutta palvelukokonaisuutta lähemmin. Länsi-Suomen Osuuspankissa on tapahtunut viime vuosina muutoksia niin toiminnan, kilpailijoiden ja ympäristön muutosten kuin alan nopean kehittymi-



sen vuoksi. Yritysesittelyosassa pyrin kuvaamaan yritystä sen nykyisessä asemassa ja kerron myös sen historiasta ja itse OP-Pohjolasta. Yritysesittely perustuu Länsi-Suomen Osuuspankin julkiseen Internetistä löytyvään materiaaliin.

Tarkasteltuani yritystä siirryn asiakkuuden- ja projektinhallinnan käsittelyyn ensin teorian ja sitten esimerkkiyrityksen kautta. Teoriaosuudessa määrittelen aluksi asiakkuuden ja sen hallinnan sekä projektinhallinnan ja mikä projekti on. Käyn läpi projektin eri vaiheet niin teoriassa kuin esimerkkiprojektinkin avulla. Asiakkuudenhallintaa on yksi projektinhallinnan muodoista ja siksi keskitynkin itse projektiin tarkemmin. Käsittelen myös projektin ongelmia, tavoitteita ja riskejä esimerkkiprojektin näkökulmasta.

Opinnäytetyöhöni sisältyvä empiirinen osuus perustuu esimerkkiyrityksen yhden projektin kuvaukseen. Aluksi esittelen yrityksen nykyistä sähköistä asiakkuudenhallintaa ja keskityn eri konttorien, yksiköiden ja henkilöstön väliseen työnjakoon ja pohdin siihen liittyviä ongelmia. Sen jälkeen käyn opinnäytetyön kohteena olevan sähköisen asiakkuudenhallinnan kehittämisprojektin vaiheittain läpi ja pyrin luomaan monikanavista tulevien toimeksiantojen työnjaolle uuden hallintajärjestelmän. Empiirissä selvitän myös hallintajärjestelmän ongelmakohtia, riskejä ja raportointia sekä pyrin analysoimaan sen tuloksia. Tulevaisuudessa luomani kirjallinen sekä sähköinen opas tulevat jäämään esimerkkiyrityksen käyttöön ja ovat apuna jokapäiväisessä työssä.

## **2 KOHDEYRITYS LÄNSI-SUOMEN OSUUSPANKKI OSK.**

### **2.1 Länsi-Suomen Osuuspankki osana OP-Pohjolaa**

Länsi-Suomen Osuuspankki on osa 110-vuotiasta OP-Pohjola konsernia. OP-Pohjola on Suomen suurin finanssiryhmä, jonka liiketoiminta on jaettu kolmeen eri osaan: pankkitoimintaan, vahinkovakuutukseen ja varallisuudenhoitoon. Länsi-Suomen Osuuspankki on taloudellisilta ja toiminnallisilta resursseiltaan vahva pankki ja sen toimialana on Pori, Rauma, Ulvila, Kankaanpää, Eurajoki, Kodisjoki, Pyhäranta, Pannelia, Noormarkku, Pomarkku, Siikainen ja Merikarvia. Länsi-Suomen Osuuspankin palveluverkosto koostuukin 19 konttorista ja yhdestä palvelupisteestä sekä 23 asiakasmaksupäätteestä. Henkilöstön määrä vuoden 2012 lopussa oli 290 henkilöä. (Länsi-Suomen Osuuspankin www-sivut 2013.)

Länsi-Suomen Osuuspankin perustehtävänä on edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävää taloudellista menestystä ja hyvinvointia sekä turvallisuutta. Toiminnassaan Länsi-Suomen Osuuspankilla korostuvat konsernin yhteiset arvot, joita ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. (Länsi-Suomen Osuuspankin www-sivut 2013)

OP-Pohjola-konsernista, sen tytäryhtiöistä ja organisaatiosta 2000-luku oli Suomessa voimakkaan kasvun ja vaurastumisen aikaa, jolloin myös OP-Pohjolan rooli suomalaisena vahvana finanssiryhmänä on kasvanut. Se on saavuttanut lähes kaikilla liiketoiminta-alueilla aseman markkinajohtajana. Ryhmä on myös saanut kansainvälistä tunnustusta, kun se on useana vuonna valittu vuoden pankiksi The Banker Magazinen päätöksellä. (Länsi-Suomen Osuuspankin www-sivut 2013.)

OP-Pohjola on ollut rakentamassa suomalaista yhteiskuntaa ja kartuttamassa Suomen vaurautta jo 110 vuoden ajan. Sen historia alkoi vuonna 1902, kun Osuuskassojen Keskuslainarahasto perustettiin. Siitä vuodesta yhä tähän päivään saakka ryhmä on kasvanut huimasti ja saavuttanut arvostusta sekä asiakkaiden että markkinoiden silmissä. (Länsi-Suomen Osuuspankin www-sivut 2013.)

OP-Pohjola ryhmän vahvan markkinajohtajan asemaan voidaan sen elinkaarella pitää seuraavia tapahtumia (Länsi-Suomen Osuuspankin [www-sivut 2013.](#)):

1902 Osuuskassojen Keskuslainarahasto perustetaan

1912 Palovakuutus-Osakeyhtiö Pohjola liittyy perustettavaan Helsingin arvopaperipörssiin

1928 Osuuskassojen Keskusliitto perustetaan

1933 Osuuskassojen vakuusrahasto aloittaa toimintansa

1941 OKO aloittaa kiinnitysluottopankkitoiminnan

1987 OP-Rahastoyhtiö perustetaan

1989 OKOsta tulee pörssiyhtiö

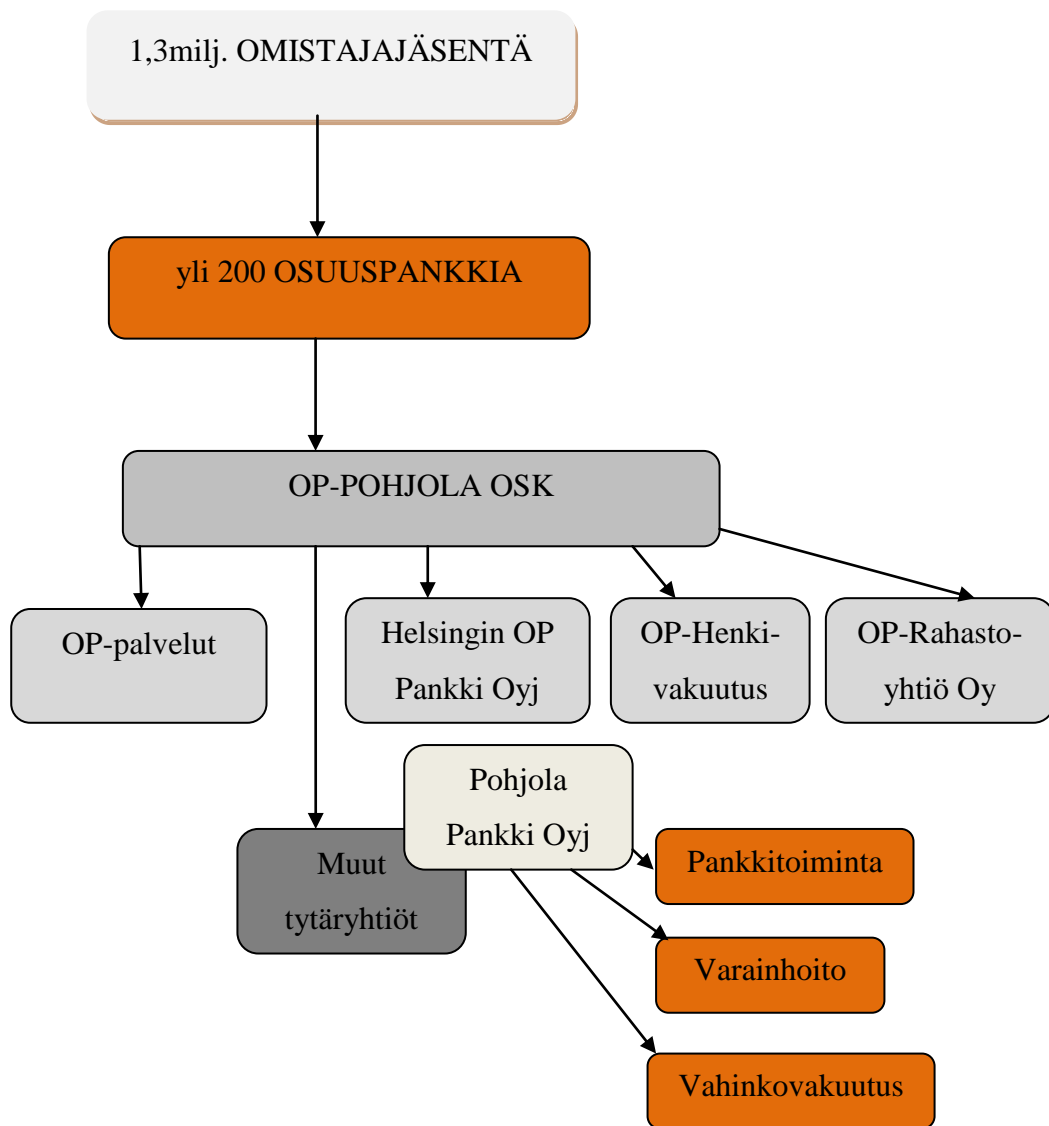
1997 Osuuspankkien keskusliitto päätetään muuttaa osuuskunnaksi

2005 OP-ryhmä nousee Pohjola Yhtymä Oyj:n pääomistajaksi

2007 Julkistetaan ja otetaan käyttöön uusi finanssiryhmän nimi OP-Pohjola-ryhmä

2011 OP-Pohjola-ryhmän uusi keskusorganisaatio aloittaa toimintansa

Nämä edeltävät tapahtumat kertovat myös itse Länsi-Suomen Osuuspankkiin suoraan vaikuttaneista vaiheista. OP-Pohjola ryhmän muodostavat noin 200 itsenäistä osuuspankkia sekä niiden omistama keskusyhteisö OP-Pohjola osk tytär- ja lähiyhteisöineen. Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen. (Länsi-Suomen Osuuspankin [www-sivut 2013.](#))



Kuvio 1. Organisaatiokaavio OP-Pohjola-konsernissa (Länsi-Suomen Osuuspankin www-sivut 2013.)

### 2.1.1 Alakonserni Länsi-Suomen Osuuspankin organisaatio

Länsi-Suomen Osuuspankin konttorit ja yksiköt (Vuoriaho henkilökohtainen tiedontanto 15.3.2013.):

#### *BePOP*

Asiakkuusyksikkö

Yksityispankki

Yrityspankki

OP-Private

Sisäiset palvelut

Varallisuudenhoitotiimi

Vakuusyksikkö

Lakipalvelut

Henkilöstöhallinto

Pohjola

*Kauppakatu*

Yksityispankki

Yrityspankki

OP-Private

Sisäiset palvelut

Varallisuudenhoitotiimi

Vakuusyksikkö

Lakipalvelut

Pohjola

#### *Muut konttorit*

Eurajoki

Ihode

Kankaanpää

Kodisjoki

Merikarvia

Noormarkku

Panelia

Paronaho

Pihlava

Pomarkku

Pyhäranta

Reposaari

Siikainen

Syvärauma

Ulvila

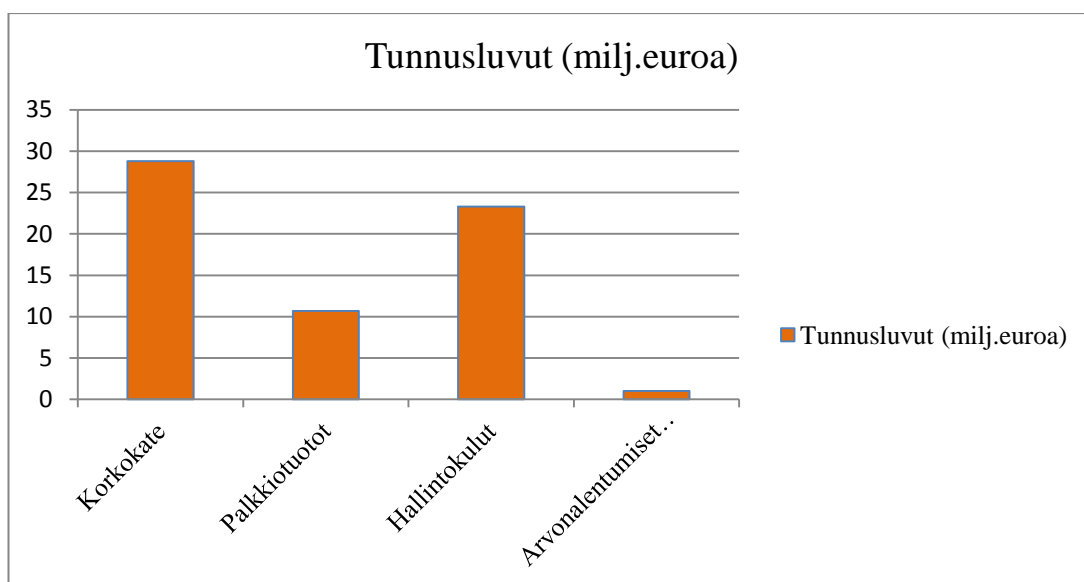
Vanhakoivisto

Vähärauma

### 2.1.2 Länsi-Suomen Osuuspankin strategiasta, toiminta-ajatuksesta ja liikevaihdosta

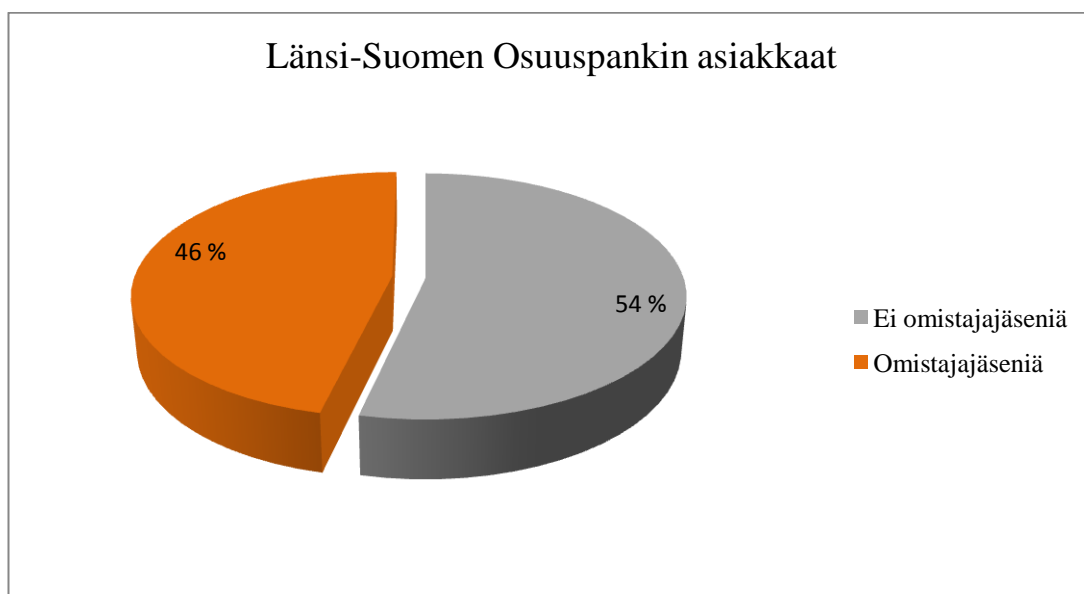
Länsi-Suomen Osuuspankin strategiana on yhtäläinen koko OP-Pohjola -ryhmän kanssa lukuun ottamatta paikallista päämäärää. Strategian perustehtävänä on edistää omistajajäsenien, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Päämääränä Länsi-Suomen Osuuspankillla on olla johtavin ja menestynein finanssialan ryhmä Länsi-Suomessa, kun taas ryhmällä päämääränä on tietenkin koko Suomi. (Länsi-Suomen Osuuspankin www-sivut 2013.)

OP-Pohjola -ryhmän yhteisiä arvoja ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen sekä asiakaslupauksena on tarjota parhaat kokonaisratkaisut ja keskittämisedut niin pankki kuin vahinkovakuutuspuolellakin. Kilpailuetuna nähdään jo arvoissa ja asiakaslupauksessa mainitut seikat, kuten kokonaisvaltainen finanssipalvelu, parhaat keskittämisedut ja asiakasläheisyys. Lisäksi näyttävinä kilpailuetuina ovat osuustoimintaperusta, suomalaisuus ja vakaus. Länsi-Suomen Osuuspankin, kuten koko OP-Pohjola-ryhmän liiketoiminta-alueina ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. (Länsi-Suomen Osuuspankin www-sivut 2013.)



Kuvio 2. Länsi-Suomen Osuuspankin tunnusluvut 31.12.2012 (Länsi-Suomen Osuuspankin www-sivut 2013.)

Länsi-Suomen Osuuspankin liikevoitto oli vuoden 2012 tilinpäätöksessä 14,8 miljoonaa euroa taseen ollessa 2006,6 miljoonaa euroa eli 2,0066 miljardia euroa. Talletuksia oli vuodenloppuun mennessä 1623,50 miljoonaa euroa ja luottoja 1667,10 miljoonaa euroa. Omaa pääomaa Länsi-Suomen Osuuspankilla oli vuonna 2012 227,4 miljoonaa euroa, josta osuuspääomaa oli 10,7 miljoonaa euroa. Pankin vakavaraisuussuhde oli siis 27,7 % ja tuottosuhte oli 57,7 %. Omistajajäsenille maksettiin vuonna 2012 bonuksina 6,8 miljoonaa euroa ja lisäosuuspääomalle korkoa 41 780,93 euroa. Tunnusluvut on eriteltynä Kuviossa 2. Asiakkaita pankilla oli vuoden 2012 loppuun mennessä 140 684 kappaletta, joista omistajajäseniä oli 65 345 kpl (Kuvio 3). (Länsi-Suomen Osuuspankin www-sivut 2013.)



*Kuvio 3. Länsi-Suomen Osuuspankin asiakkaat vuonna 2012. (Länsi-Suomen Osuuspankin www-sivut 2013.)*

### 2.1.3 Länsi-Suomen Osuuspankin tuotteista

Länsi-Suomen Osuuspankki noudattaa tuotteissaan samaa linjaa kuin koko ryhmäkin. Tuotteet ja palvelut on jaettu kolmeen toiminnan osaan, joita ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. (Länsi-Suomen Osuuspankin [www-sivut 2013.](#))

Pankkitoiminta on ryhmän liiketoimintasegmenteistä suurin. Kotitalouksille OP-Pohjolalla on tuotteita ja palveluita niin talouden hoitoon ja asunnon hankintaan kuin sijoittamiseenkin. Tuotteita ovat muun muassa luotot, kulutusluotot, säästämisen tilit ja rahastot, kortit, käyttötilit, tallelokerot ja omistajajäsenyys. Palveluita henkilö- yritys- sekä yhdistysasiakkaille löytyy monia, kuten säästämis- ja sijoituspalvelut, neuvontapalvelut, kassapalvelut sekä rahoitukseen, kassanhallintaan ja maksuliikkeen hoitoon tarvittavat palvelut. Liiketoiminta-alueen lähtökohtana ovat laadultaan ja hinnoiltaan kilpailukykyiset tuotteet ja palvelut. (Länsi-Suomen Osuuspankin [www-sivut 2013.](#))

OP-Pohjolan toisena liiketoimintasegmenttinä on vahinkovakuutus. OP- Pohjola tarjoaa henkilö- sekä yritys- ja yhteisöasiakkaille vakuutusturvan tuotteita ja palveluita. Henkilöasiakkaan vakuutuksia ovat muun muassa kodin ja moottoriajoneuvojen vakuutukset sekä tapaturma-, hoitokulu- ja matkavakuutukset. Yrityksille ja yhteisöille on tarjolla kaikki lakisääteiset ja vapaaehtoiset vakuutukset sekä laajat riskienhallintapalvelut. (Länsi-Suomen Osuuspankin [www-sivut 2013.](#))

Kolmantena liiketoiminnan osa-alueena OP-Pohjolassa on varallisuudenhoito. OP-Pohjolan varallisuudenhoidon liiketoiminnan osaan kuuluvat rahastot, henkivakuutus ja Private Banking. Rahastoista löytyy monia eri tuotteita ja vaihtoehtoja niin henkilö- kuin yritys- ja yhteisöasiakkaillekin ja niitä hoitaa OP Varallisuudenhoitopalvelut. Henkivakuutuksen tuotevalikoimaan kuuluvat myös OP-Henkivakuutus Oy:n ja Aurum Sijoitusvakuutus Oy:n eläkevakuutukset, säästö- ja sijoitusvakuutukset sekä riskihenkivakuutukset. Yrityksille varallisuudenhoitopalvelut tarjoavat lisäksi kapitalisaatiosopimuksia. Private Banking tarjoaa sopimuspohjaisia varallisuudenhoitopalveluja, kuten täyden valtakirjan omaisuudenhoitoa ja sijoituskonsultointia. (Länsi-Suomen Osuuspankin [www-sivut 2013.](#))



## 2.2 Länsi-Suomen Osuuspankissa huhtikuussa 2013 käyttöön otettava uusi OP-Kontakti-palvelukokonaisuus

### 2.2.1 OP-Kontaktin esittely

Länsi-Suomen Osuuspankissa otetaan huhtikuun 2013 jälkeen käyttöön uusi Kontakti-palvelukokonaisuus, jota OP-Pohjola-ryhmän asiakkaiden kanssa kontaktoivat tahot käyttävät hoitaakseen myyntiä ja asiakassuhteita kaikissa nykyisissä ja tulevissa kanavissa erilaisilla sähköisillä kontaktointitavoilla. Keskeisiä sähköisiä kontaktointitapoja ovat puhelin, sähköposti, verkkoviestit, faksi ja palvelun sisäinen pikaviestintä, tulevaisuudessa myös chat ja tekstiviestit. (Vuoriaho henkilökohtainen tiedonanto 4.2.2013.)

OP-Kontakti-palvelukokonaisuuteen on kirjattava jokaisen yksikön ja sitä kautta työntekijän toimenkuva ja yksikössä suoritettavat työtehtävät tarkasti, jotta ne voidaan välittää oikeille osajille välttämällä turhat välikädet. Uusi palvelukokonaisuus helpottaa sekä asiakkaan sähköistä pankkiasiointia että henkilöstön toimintaa monikanava-asiakaspalvelutilanteissa. Asiakkaan ottaessa yhteyttä pankkiin tai pankin toimihenkilön ottaessa yhteyttä asiakkaaseen, ilmestyvät asiakkaan tiedot automaattisesti OP-Kontakti-palvelukokonaisuuteen, joka nopeuttaa ja helpottaa asiakkaan tunnistamista myynti ja neuvontatilanteissa. OP-Kontakti-palvelukokonaisuus on suuri kokonaisuus sähköisen asiakkuudenhallinnan kehittämisprojektia, josta tämän opinäytetyönä tuotetun projektin ja siitä syntyvät oppaat ovat osa. (Vuoriaho henkilökohtainen tiedonanto 11.2.2013.)

### 2.2.2 OP-Kontaktin tuomat muutokset ja haasteet

OP-Kontakti-palvelukokonaisuus kehittää sähköistä asiakkuudenhallintaa nykyaikaisemmaksi ja pankkitasoisemmaksi, jolloin esimerkiksi yhä useampia sopimuksia voidaan sitoa ilman asiakkaan kynällä kirjoitettua allekirjoitusta. Etämyynnistä tulee mutkattomampaa ja turvallisempaa, sillä asiakas voidaan tunnistaa myös häntä kasvotusten näkemättä. (Vuoriaho henkilökohtainen tiedonanto 25.2.2013.)

Jako työtehtävien ja niiden tekijöiden välillä on oltava selkeä otettaessa OP-Kontakti käyttöön, jotta palvelukokonaisuus palvelisi asiakasta ja pankkia, kuten sen on tarkoitettu. Tällä hetkellä Länsi-Suomen Osuuspankissa työtehtävien ja toimeksiantojen selkeää jakoa ja niiden linjausta ei kuitenkaan ole. Tämän vuoksi opinnäytetyöni projektiksi Länsi-Suomen Osuuspankki on tilannut projektiorganisaatioltamme tämän ongelman selvittämisen ja työnjaon kirjaamisen kehittämisen.

OP-Kontakti-palvelukokonaisuus muuttaa täysin Länsi-Suomen Osuuspankin sähköisen asiakkuudenhallinnan, asiakaskontaktoinnin ja sitä kautta tekniset laitteet ja palvelunumerot. Haasteita tämä luo varmasti koko henkilökunnan työssä sekä työnjaon selkeyden painottamisessa. Kaikkia työtehtäviä ei millään voida jakaa ja luetteloida, sillä uusia työtehtäviä ja niiden aiheita tulee ilmi päivittäin. Kuitenkin yleisimmät toimeksiannot ja tehtävien kategoriat voidaan jakaa yksiköiden ja sitä kautta toimihenkilöiden välillä. Näin OP-Kontaktin käyttöönotto helpottuu ja kevään työtaakka selkeytyy.

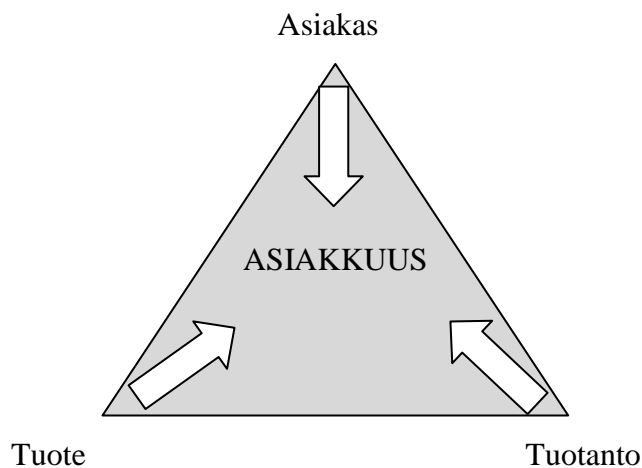
### 3 ASIAKKUUDENHALLINTA

#### 3.1 Asiakkuuden määrittely

Alan kirjallisuus määrittelee sanan asiakkuus näin: ”*asiakkaana olo, asiakassuhde. esim. Pankin asiakkuus lainan ehtona.*”. Asiakkuus on käsitteenä monimuotoinen ja se keksittiin vasta 1300-luvulla. Ennen sitä oli vain ihmisiä ja yhteisöjä, jotka hankkivat hyödykkeitä vaihtamalla niitä keskenään. Ajatus on nykypäivänä kuitenkin sama, sillä asiakasyhteisöt tai –ryhmät hankkivat hyödykkeitä, palveluja ja elämyksiä vastineeksi rahoilleen. Asiakkuus onkin asiakkaan ja yrityksen välinen prosessi, joka koostuu asiakaskohtaamisista, joiden aikana yrityksen ja asiakkaan arvontuotantoprosessien välillä tapahtuu resurssien vaihdantaa. (Lehtinen & Storbacka 2002, 15.)

Asiakkuus on siis yrityksen ja asiakkaan välisen yhteistyön tulos. Asiakkuuden onnistumiselle onkin tärkeää aito vuorovaikutus ja pyrkimys sellaiseen asiakkuuteen, jossa molemmat osapuolet saavat etua panostamisestaan siihen. Yhteisenä tavoitteena sekä asiakkaalla että yrityksellä on löytää uusia mahdollisuuksia asiakkuuden kehittämiseksi. Tavoitteena ei ole olla lähellä asiakasta, vaan elää yhdessä asiakkaan kanssa. (Lehtinen & Storbacka 2002, 20.)

Esimerkkiyrityksellä, Länsi-Suomen Osuuspankillä, asiakaslupauksena on ylivertainen asiakaskokemus, jossa pankki palvelee asiakasta hänen tarpeidensa mukaan ja vielä enemmänkin. Asiakaskohtaamisessa kartoitetaan aina asiakkaan muutostarpeet ja palvellaan asiakasta pankkitasoisesti riippumatta siitä, mikä on hänen asiakkuuskonttorinsa. Asiakkuus koostuu useista säännöllisistä kohtaamisista ja on monesti koko asiakkaan eliniän kestävä suhde.



Kuvio 4. Asiakkuuden keskeiset näkökulmat (Lehtinen & Storbacka 2002, 23.)

### 3.2 Asiakkuuden rakenne ja luokittelu

Asiakkuus on osa suurempaa kokonaisuutta – asiakaskantaa. Asiakaskanta koostuu asiakkuuksista, jotka taas koostuvat asiakaskohtaamisista. Nämä asiakaskohtaamiset koostuvat toiminnoista ja sekä asiakaskanta, asiakaskohtaamiset että toiminnot sisältyvät asiakkuuden rakenteeseen. (Lehtinen & Storbacka 2002, 14.)



Kuvio 5. Asiakkuuden rakenne (Lehtinen & Storbacka 2002, 14.)

Asiakkuus koostuu kolmesta peräkkäisestä vaiheesta:

1. Asiakkuuden syntyminen
2. Asiakkuuden jalostuminen
3. Asiakkuuden loppuminen

Asiakkuus alkaa kun asiakas tai yritys ottaa yhteyttä toinen toiseensa asiakaskohtaamisessa. Asiakaskohtaaminen voi olla kasvotusten tapahtuva tai sähköinen kohtaaminen, jossa kartoitetaan asiakkaan tarpeet ja tuodaan esille yrityksen siihen tarjoamat tuotteet tai palvelut. Esimerkkiyrityksessä on molempia sekä kasvotusten tapahtuvia että monikanavien (op.fi:n, puhelimen ja faxin) kautta tapahtuvia asiakaskohtauksia. Asiakkuuden syntymisen jälkeen seuraa sen jalostuminen.

Asiakkuuden jalostumisessa yritys ja asiakas luovat asiakkuuden, joka tyydyttää kumpaakin osapuolta. Asiakkuus sisältää tuotteita ja palveluita asiakkaan tarpeisiin, jotka tuottavat yritykselle ja asiakkaalle lisäarvoa. Asiakkuutta jalostetaan asiakkaan elämäntilanteen ja yrityksen tarjonnan muuttuessa, jonka mukaan itse asiakkuus myös lajitellaan. Case-yrityksessä asiakkuutta jalostetaan läpi asiakkuuden säännöllisillä kartoituksilla asiakkaan tarpeet ja tyytyväisyys edellä käyden.

Asiakkuuden loppumisella on vaihtoehtoja: asiakkaan luonnollinen poistuminen (esimerkiksi kuolema tai asiakkuuskohderyhmästä poikkeaminen), asiakkuuden siirtyminen (esimerkiksi kilpailijalle) tai asiakkuuden ajallinen päättymisen (esimerkiksi määräaikaisten sopimukset ja asiakassuhteet). Asiakkuuden päättymisen voi olla asiakkaan tai yrityksen tietoinen tai tiedostamaton valinta. Esimerkkiyrityksessä asiakkuudet päättyvät, kuten edellä mainituissa esimerkeissäkin pois lukien ajallinen päättymisen.

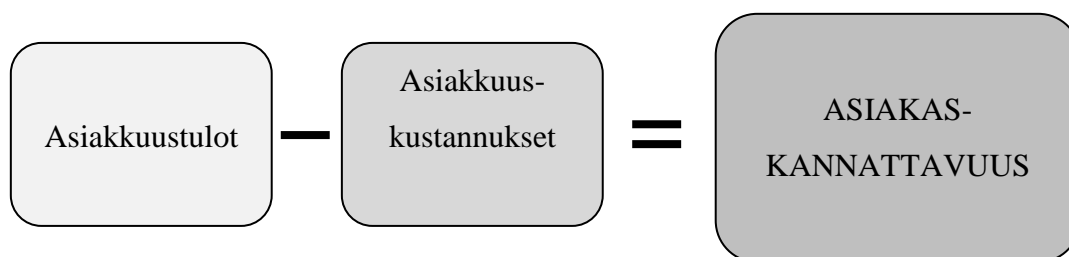
### 3.3 Asiakkuuden arvo

Asiakkuuden arvo tarkoittaa laajasti sitä, miten arvokas asiakkuus on yritykselle. Sen kokonaisarvo koostuu useista eri ulottuvuuksista, jotka ovat sekä yritys- että toimialakohtaisia ja joiden painoarvot vaihtelevat asiakkuusstrategioittain ja yrityksittäin.

Asiakkuuden arvontuotanto taas kuvaa prosessia, jossa asiakas toteuttaa omia tavoitteitaan. (Lehtinen & Storbacka 2002, 14.)

Asiakkuudenhallinnan ja sen johtamisen ainoana kestävässä tasoitteena on asiakkuuden arvonnousu. Asiakkuudenhallintaa kehitetään asiakkuuden arvon kehityksen mukaan, sillä asiakkuus voi olla arvokas yritykselle monesta syystä. Asiakkuuden arvon mittareita ovat muun muassa asiakkuuden rahallinen volyymi, asiakkuuden koko elinkaaren kannattavuus, asiakkuuden kesto, asiakasosuus, asiakkuuden lujuus, asiakastyytyväisyys, asiakkuuden referenssiarvo ja osaamisarvo. Tärkein näistä mittareista on kuitenkin asiakkuuden kannattavuus. (Lehtinen & Storbacka 2002, 29.)

Asiakaskannattavuutta voidaan kuvata yksinkertaisella kaavalla:



Kuvio 6. Asiakaskannattavuus (Lehtinen & Storbacka 2002, 29.)

Asiakaskannattavuudella tarkoitetaan yhden asiakkuuden tietyllä aikavälillä tuottamaa kannattavuutta. Aikavälinä käytetään yleisesti vuotta. Asiakkuus, joka on kannattavampi kuin toinen, tuo enemmän positiivista kassavirtaa. Kannattavuus ei siis ole suhteellinen, vaan absoluuttinen suure. (Lehtinen & Storbacka 2002, 30-31.)

### 3.4 Asiakkuuslähtöinen yritys

Arantolan (2006, 77) kirjassa kuvataan mielestäni loistavasti asiakkuuslähtöistä yritystä. Tällaisille yrityksille on luonteenomaista ylivoimainen asiakasläheisyys ja se, että *"ne hengittävät markkinan ja asiakassegmentin elämää"* (Arantola 2006, 77). Asiakkuuslähtöisen yrityksen tärkeimpänä lähtökohtana onkin asiakkaan

arvontuotantoprosessin syvällinen ymmärtäminen. Asiakkuuden ja sen hallinnan kehittäminen edellyttävätkin, että prosessi, jonka avulla asiakas tuottaa itselleen arvoa, on tunnettava perin pohjin. Tässä tarkastelussa yksittäisen ostotapahtumien merkitys vähenee ja laajempien asiakaskokonaisuuksien ja niiden johtamisen merkitys kasvaa. Asiakkuuksien johtamisella ja asiakkuudenhallinnalla pyritään rakentamaan kestävää asiakassuhdetta yhdessä asiakkaan kanssa. (Lehtinen & Storbacka 2002, 19.)

Asiakkuuslähtöiselle yritykselle toisena merkittävänä lähtökohtana on tuotteen määrittelyn prosessi. Prosessissa tuote on nähtävä suurempana kokonaisuutena yksittäisen merkityksettömän tuotteen sijaan. Kokonaisuudessa asiakkaan ja yrityksen prosessivaiheiden välilläkin tapahtuu vaihdantaa. Tämän vaihdannan kautta yrityksen osaaminen siirtyy osaksi asiakkaan arvontuotantoa, joka avaa rajattomia mahdollisuuksia erilaisille asiakkuuksille. Asiakkuuslähtöisessä yrityksessä ei riitä se, että yritys tyydyttää asiakkaan tarpeet ja että asiakas on tyytyväinen. Yritys voi rakentaa asiakkuuden lujuutta vain, jos se kantaa vastuunsa asiakkuuden kehittämisestä ja tarjoaa asiakkaille uusia mahdollisuuksia tuottaa itselleen arvoa. (Lehtinen & Storbacka 2002, 19.)

Case-yritys on hyvä esimerkki asiakkuuslähtöisestä yrityksestä. Sen arvot paikallisuudesta ja visio asiakasläheisyydestä puhuvat jo puolestaan. Myös osuustoiminnallisuutensa vuoksi pankki on jo hallinnoinniltaankin asiakkaita palveleva. Ylintä päätösvaltaa käyttää omistajajäsenistä muodostuva edustajisto, joka valitsee pankille hallintoneuvoston. Hallintoneuvosto valitsee pankille hallituksen, jossa on omistajajäsentien edustajien lisäksi pankin toimitusjohtaja. Länsi-Suomen Osuuspankki tuntee asiakkuuksiensa arvontuotantoprosessit ja tuotteen määrittelyprosessin sekä kantaa vastuunsa asiakkuudenhallinnan kehittämisestä. Tämä opinnäytetyö on muun muassa yksi osa tämän hetkistä sähköisen asiakkuudenhallinnan kehittämistä esimerkkiyrityksessä.

### 3.5 Asiakkuudenhallinnan määrittely

Asiakkuudenhallinta eli CRM (= Customer Relationship Management) tarkoittaa asiakaslähtöisen ajattelutavan yritystä ja sitä tukevia järjestelmiä. Oksanen (2010, 22) kuvailee kirjassaan asiakkuudenhallintaa seuraavasti:

- *Käsité* toimintatavoille ja järjestelmille, joilla yritys järjestelmällisesti hallitsee asiakkuuksiaan.
- *Liiketoimintastrategia*, jolla maksimoidaan asiakkaiden kannattavuus, tuotto ja tyytyväisyys.
- *Prosessi*, jolla hallitaan kaikkia asiakaskohtaamisia (asiakaspalvelu, myynti, markkinointi).
- *Lähestymistapa* asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja kiinnipitämiseen.
- *Liiketoiminnan tietojärjestelmä*, jonka avulla suunnitellaan, aikataulutetaan ja johdetaan (asiakaspalvelua, myyntiä ja markkinointia).

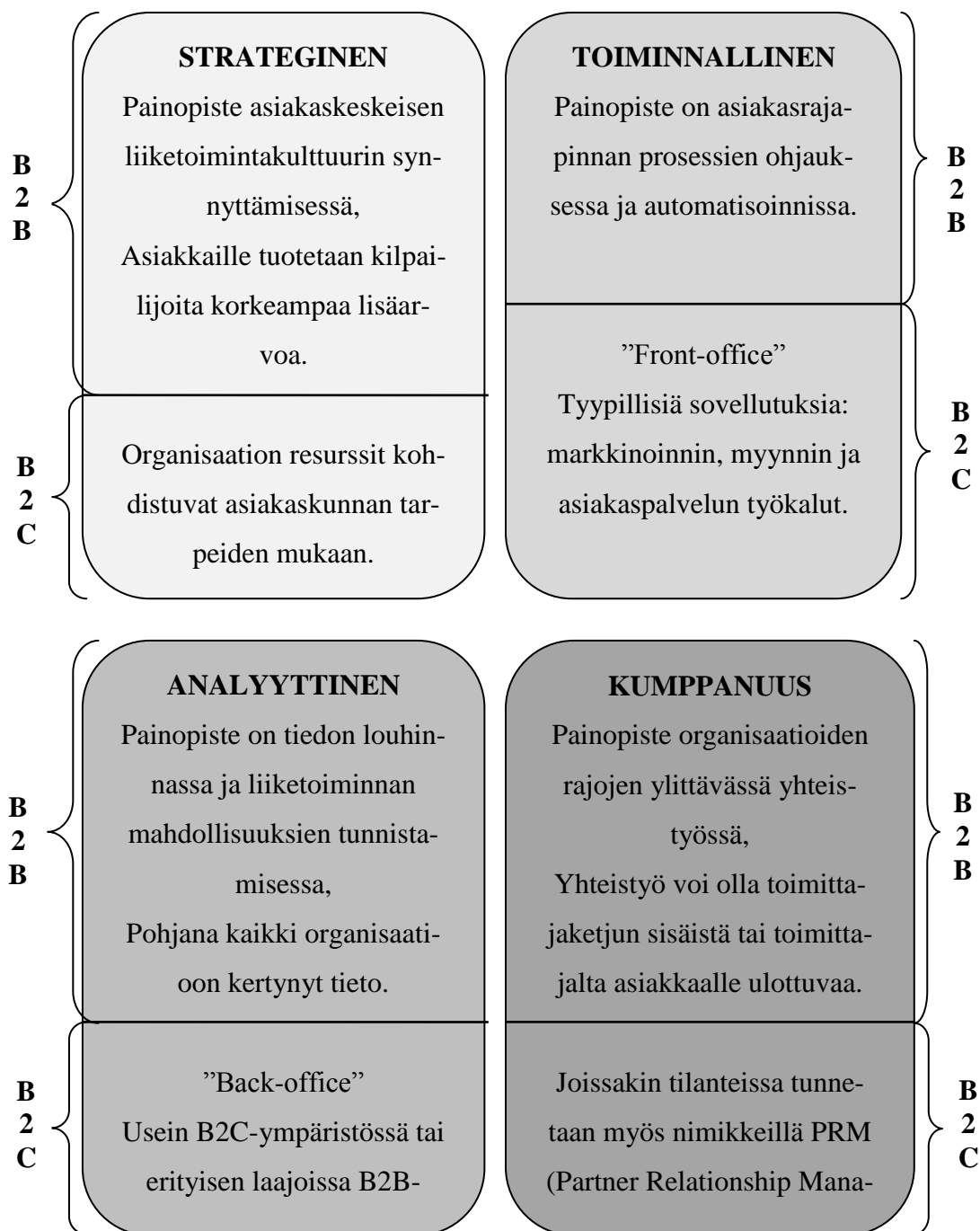
Koska esimerkkiyritys on asiakkuuslähtöinen, käyvät mielestäni jokainen edellisistä asiakkuudenhallinnan määritelmistä siihen. Osuuskunta toimii lähes aina asiakkuus edellä.

### 3.6 Asiakkuudenhallinnan rakenne ja luokittelu

Kaikki CRM ei ole samanlaista, vaan se luokitellaan eri tavoilla, kuten asiakaskunnan mukaan. Asiakkaille, joiden liiketoiminta tapahtuu kahden yrityksen välillä (B2B/Business-to-business) ja asiakkaille, joiden liiketoiminta tapahtuu yrityksen ja kuluttajan välillä (B2C/Business-to-consumer) suunnatuissa liiketoiminnoissa on lainsäädännöllisiä eroja. Lainsäädännöllisiä eroja ovat muun muassa tietosuojan, kauppatapoihin ja kuluttajansuojaan liittyvät lait. Kuitenkin CRM-järjestelmät toimivat kummassakin yhtä hyvin, sillä kyse on sovellettavista käytännöistä ja normeista. (Oksanen 2010, 23.)



Asiakaskunnan jaottelun lisäksi CRM voidaan jakaa järjestelmien pääasiallisen käyttötarkoituksen mukaan. Käyttötarkoituksia ovat strateginen, toiminnallinen, analyyttinen ja kumppanuus. (Oksanen 2010, 24.)



Kuvio 7. CRM:n lajittelua asiakaskunnan ja pääasiallisen käyttötarkoituksen perusteella (Oksanen 2010, 24.)

Lajittelu käyttötarkoituksen ja asiakaskunnan välillä eivät ole absoluuttisia, eikä niistä vallitse täyttä yhtenevää näkemystä. Erityisesti huomio kiinnittyy Kuvion 7 toiminnalliseen asiakkuudenhallintaan. Toiminnallista asiakkuudenhallintaa kun pidetään CRM:n peruspilarina ja yleisimpänä suuntana. Toiminnallinen CRM kattaa tavanomaisimmat sovellukset, kuten asiakaspalvelun, myynnin sekä markkinoinnin työkalut ja sitä voidaan soveltaa niin B2B-, kuin kuluttajakannassakin. (Oksanen 2010, 24.)

Tarkastellessa Kuvion 7 kumppanuuden CRM – osiota, on huomioitava, että kumppanuussuhteidenhallinnan ratkaisut liittyvät niin strategiaan, toiminnallisiin kuin analyttisiin osioihin. Kumppanuussuhteet eivät ole yksiselitteisiä, sillä ne voivat liittyä suurten kokonaisuuksien hallintaan sisältäen esimerkiksi hallinnanketjun toimittajista loppuasiakkaisiin. (Oksanen 2010, 25.)

Case-yrityksen asiakkuudenhallinnassa on kyse sekä B2B- että B2C-liiketoiminnasta. Tämän opinnäytetyön tarkastelun kohteena oleva sähköisen asiakkuudenhallinnan kehittämisprojekti on pieni osa suurempaa CRM-kokonaisuutta, mikä tulee olemaan apuna sekä asiakaspalvelun että myynnin saralla. Esimerkkiprojekti voidaan luokitella toiminnalliseksi asiakkuudenhallinnaksi, sillä sen painopiste on asiakasrajapinnan prosessien ohjauksessa ja automatisoinnissa. Esimerkkiprojektissa tuotettavat oppaat soveltuvat asiakaspalvelun ja myynnin prosessityökaluiksi sekä miksei markkinoinninkin tueksi. Nämä seikat ovat tyypillisiä toiminnalliselle asiakkuudenhallinnalle.

### 3.6.1 Sähköinen asiakkuudenhallinta ja monikanava

Sähköinen asiakkuudenhallinta voidaan nähdä osana pitemmän aikavälin kehitystä. Internet ja muut monikanavat (kuten puhelin ja faksi) ovat tuoneet asiakkaille lisää neuvotteluvaihtoehtoja suhteessa yrityksiin, mikä on johtanut kilpailun kiristymiseen ja yritysten kannattavuuden heikkenemiseen.

Tutkijat uskovat, että Internet on hyvä asiakkuuksien hallinnan väline. Sen avulla voidaan tehostaa sekä uusien asiakkaiden houkuttelua että heidän asiakkaina pysymistä. Lisäksi vuorovaikutteisella uskotaan olevan vaikutusta asiakkaiden ostomääriin. Sähköisen asiakkuudenhallinnan on oltava nopeaa, henkilökohtaista, vuorovaikutteista, asiakaskohtaista ja globaalia. (Uusitalo 2002, 15.)

Tutkiessani aiheen kirjallisuutta löysin kaksi eri näkökohtaa sähköiselle asiakkuudenhallinnalle:

1. Yrityskeskkeinen strategiatyö;

Asiakkuudenhallinnan ja asiakkaan näkökulmista kyse ei koskaan ole siitä, millä toimialalla yritys on, tai mitä tuotteita se valmistaa. Kysymys on yksinkertaisesti tarpeiden tyydyttämisestä. (Pollari & Vesa 2001, 166.)

2. Asiakaskeskkeinen strategiatyö;

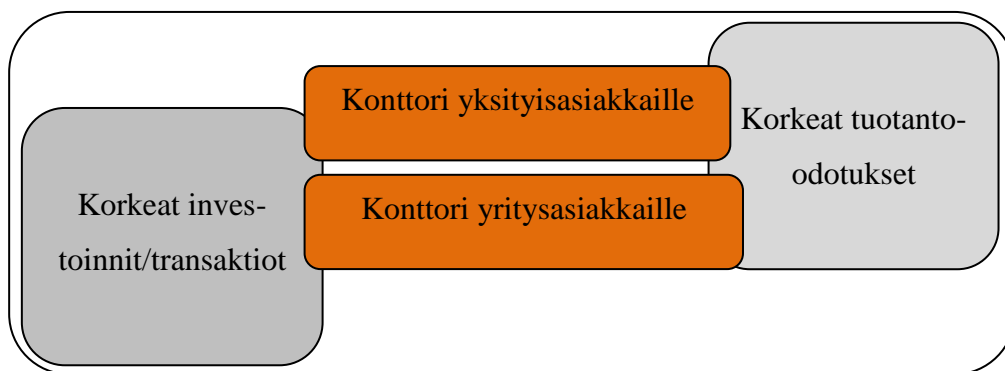
Asiakkaan kokema arvo ei riipu siitä, ratkaiseeko yrityksen tuotetarjoama tuoteteknisesti asiakkaan ilmaistut tai piilevät tarpeet. Olennaista on se, tuntuuko yrityksen tarjoama kokonaiskokemus hänestä arvokkaalta. (Lehtinen & Storbacka 2006, 133.)

Sähköisessä CRM:ssä on kyse monikanavien lisäksi myös jakelukanavien hallinnasta suhteessa asiakkaisiin ja työntekijöihin. Käsitteet ovat kumpikin asiakkuudenhallinnan mittakaavassa melko tuoreita. Jakelukanaviksi voidaan luokitella neljä erilaista tyyppiä (Pollari & Vesa 2001, 134.):

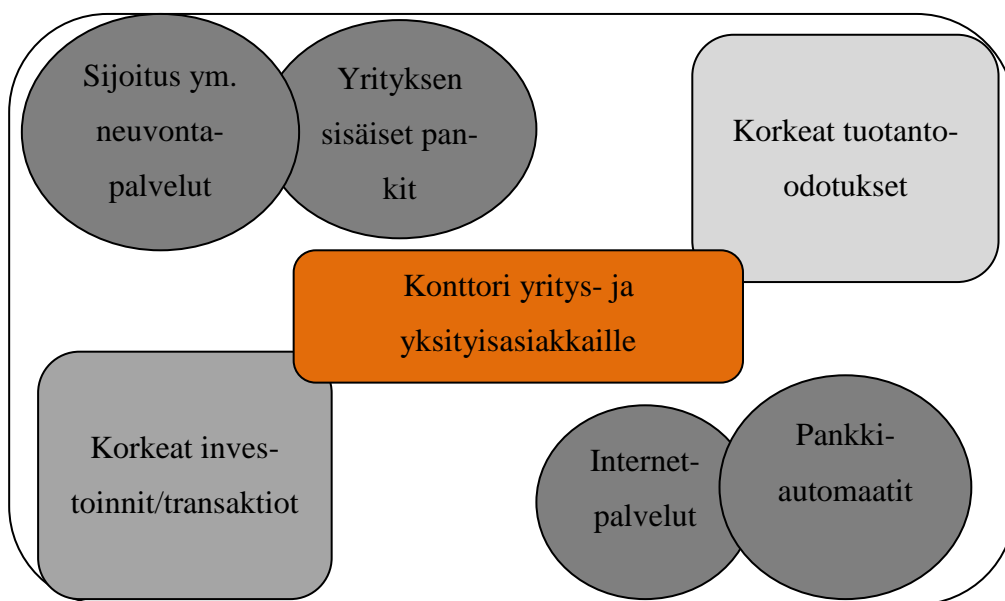
1. Sisäinen organisaatio
2. Konsultit ja välittäjät
3. Toimialaverkot
4. Kenttäorganisaatio.

Myös nämä jakelukanavat voidaan edelleen jakaa neljäksi palvelutavaksi, joita ovat kiinteä palvelusuhde, asiakaskohtainen palvelu, standardipalvelu ja rutiinipalvelu. Tämän Pollarin ja Vesan (2001, 134) jaottelumallin tarkoituksena on auttaa löytämään yritykselle optimaalinen tapa toimittaa erilaisia palveluja asiakkaille. Kun optimaalinen tapa on löydetty, on tehtävä strategia sen toteuttamiselle. (Pollari & Vesa, 2001, 134.)

Nykyiset uudet teknologiat ovat mahdollistaneet monia tietokone- ja tietoliikenneverkkoja hyödyntäviä itsepalveluja, joista yhtenä esimerkkinä on pankin verkkopalvelu. Vielä 1980-luvulla kaikki pankkipalvelut, riippumatta niiden yksinkertaisuudesta tai monimutkaisuudesta, olivat saatavilla vain pankkien konttoriverkoston kautta. Pankkitoimialan hurja kehitys muun muassa Pohjoismaissa on vähentänyt konttoriverkoston kautta tarjottavien palveluiden kirjoa, kuten myös konttoreiden työntekijöiden määrää. Samaan aikaan esimerkiksi sijoitustoimintaa tarjotaan niihin erikoistuneissa pankin konttoreissa, yksiköissä tai erillisissä pankkiiriliikkeissä. Asiakkuudenhallinta muuttuu toimialan muuttuessa yhä sähköisemmäksi, monikanavat lisääntyvät ja sähköisen asiakkuudenhallinnan toimivuutta on tuettava erilaisin uusien CRM-järjestelmin. (Uusitalo 2002, 57.)



Kuvio 8. Perinteinen konttoriverkko pankkipalveluiden jaossa (Uusitalo 2002, 58.)



Kuvio 9. Eriytyneet pankkipalvelut (Uusitalo 2002, 58)

Monikanavat tarkoittavat asiakkaan ja yrityksen välistä kohtaamista eri palvelukanavien kautta. Tällaisia monikanavia ovat muun muassa puhelin, Internet (sähköposti, chat, verkkoneuvottelu, verkkoviesti), faksi, kirjallinen kirje ja kasvotusten asiointi. Toimialan muuttuessa yritykseltä ja asiakkaalta vaaditaan muutoshalukkuutta ja CRM-järjestelmiltä nykyaikaista toimivuutta. (Uusitalo 2002, 58.)

Opinnäytetyön esimerkkiprojektissa on sähköisen asiakkuudenhallinnan kehittämisprojekti, jossa on kyse asiakaskeskeisestä strategiatyöstä. Projektissa tutkitaan monikanavista (op.fi:n kautta, faxilla, puhelimitse ja sähköpostitse) tulevia toimeksiantoja ja listataan niiden työnjakoa työntekijöiden, yksiköiden ja konttoreiden välillä. Jake-lukanavana esimerkkiprojektissa on pääasiassa sisäinen organisaatio.

### 3.7 Asiakkuudenhallinnan projektien lajittelu

Asiakkuudenhallinnan projektit voidaan Oksasen (2010, 31) teoksen mukaan jakaa viiteen eri kategoriaan:

#### 1. *Pilottiprojekti;*

Tämä projekti helpottaa varsinaista käyttöönottoprojektia, sillä pilotin aikana asiakkaan ja toimittajan avainhenkilöt ja toimintatavat tulevat molemmille osapuolille tutuiksi. Pilottiprojekti antaa mahdollisuuden arvioida tulevia muutoksia ja käynnistää siihen liittyvä jalkautustyö. Pilottiprojekti on matalariskinen tapa tutustua projektiin, sillä yhteistyö on helppo päättää.

#### 2. *Uudelleenkäyttöönotto;*

Uudelleenkäyttöönotossa toistetaan jo aiemmin käytetty CRM-järjestelmä kuitenkin täysin uudella järjestelmällä tai vanhan päivittämisellä. Uudelleenkäyttöönotossa on usein kyse edellisen järjestelmän toimimattomuudesta tai epäonnistumisesta, joten tässä projektissa ei ole varaa epäonnistumisille.

#### 3. *Ensimmäinen CRM-projekti;*

Tämä projekti on nimensä mukaisesti uuden työvälineen ensimmäinen käyttöönotto. Ensimmäinen CRM-projekti on hieman korkeampriskisempi kuin pilottiprojekti, mutta kokemattomalla organisaatiolla ei usein ole aiempia epäonnistumisia painolastinaan, jolloin tämän epäonnistuminen ei kaada koko

asiakkuudenhallintaa. Ensimmäinen CRM-projekti antaa mahdollisuuden myös uusille samanlaisille projekteille.

4. *Kansainvälinen käyttöönotto;*

Tässä CRM-projektin muodossa otetaan käyttöön järjestelmä organisaation maantieteellisesti kaukana toisistaan olevissa ja/tai kulttuurillisesti eriävissä toimipisteissä. Tavoitteena on usein toimintatapojen ja asiakasrakenteiden yhdistäminen, mikä luo oman haasteensa projektin onnistuvuudelle.

5. *Jatkokehitysprojekti;*

Tämä CRM-projektimuoto on näistä kaikista pienin, sillä siinä tavallisesti lisätään joko toiminnallisuutta tai muutetaan olemassa olevaa järjestelmää ja sen toimivuutta. Jatkokehitysprojektin suurin ongelma on usein se, ettei siihen suhtauduta riittävällä vakavuudella. Jokaiseen kehityshankkeeseen on kuitenkin suhtauduttava vakavasti ja arvioitava muutosten laajuus.

Nämäkään jaot asiakkuudenhallinnan projektien välillä eivät ole absoluuttisia, vaan joissain projekteissa voi olla pieni osa kutakin. Kuten esimerkkiprojektissa, jossa on pääsääntöisesti kyse asiakkuudenhallinnan jatkokehitysprojektista, sillä asiakkuudenhallintaa kehitetään case-yrityksessä taukoamatta ja tämä projekti on sille jatkoa.

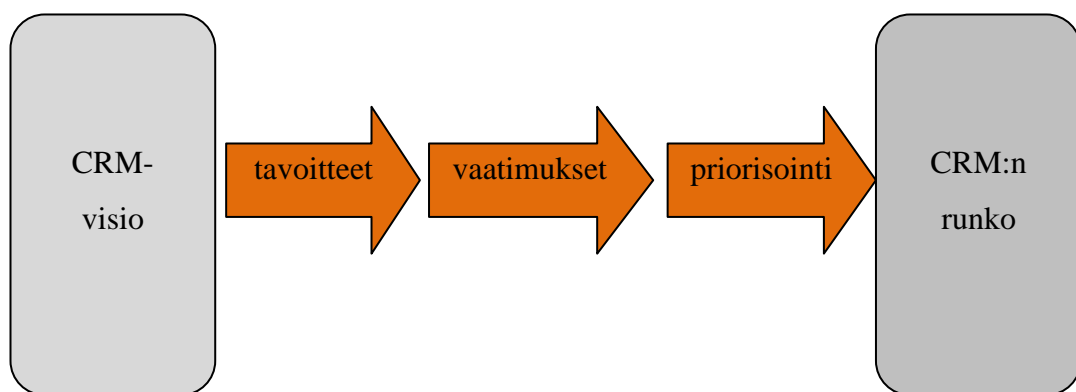
Kuitenkaan aiempaa kirjattua sähköisen asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmää ei ole ollut, joten kyseessä on ensimmäinen CRM-projekti. Esimerkkiprojekti on osa suurempaa sähköistä CRM-kokonaisuutta, mutta se on silti ensimmäinen tämänkaltaisen osa sähköistä asiakkuudenhallintaa.

Toisaalta esimerkkiprojektin voisi myös luokitella pilottiprojektiksi, sillä aiempaa kokemusta tällaisesta ei ole, ja jollei se toimikaan, voidaan siitä mahdollisesti kehittää täysin uusi versio. Esimerkkiprojektiin sopii myös uudelleenkäyttöönotto-projektin kuvaus, sillä esimerkkiyrityksessä aiempi järjestelmä ei ole toiminut siltä vaaditulla tavalla. Järjestelmä kaipaa päivitystä tai oikeastaan kokonaan uutta järjestelmää.

Opinnäytetyön esimerkkiprojektissa on kaiken kaikkiaan silti kyse pankkitasoisesta sähköisen asiakkuudenhallinnan kehittämisestä, jolloin sen voisi osittain luokitella kansainväliseksi käyttöönotoksi. Vaikka kyseessä onkin vain Satakunnan alue, ovat

käytännöt ja normit sähköisen asiakkuudenhallinnan työnjaoista täysin eriävät toimipisteiden välillä.

Näin huomataan, ettei jaottelu ole helppoa. Esimerkkiprojektiakaan ei millään voida absoluuttisesti luokitella ainoastaan yhteen kategoriaan, vaan siinä on osa jokaista viittä CRM-projektia.



*Kuvio 10. CRM:n tavoitteiden ja vaatimusten määrittelyprosessi (Oksanen 2010, 77.)*

## 4 PROJEKTI

### 4.1 Projektin määrittely

*”Projekti on kertaluonteinen, tavoitteellinen, varta vasten muodostetun organisaation tehtäväksi annettu työkokonaisuus, jonka kesto ja resurssit on ennalta määritetty.”* ( Anttila 2006, 12). Monessa aiheita käsittelevässä kirjallisuudessa pohditaan projekti-sanalle selkeää selitystä tuloksetta. Sana on moniselitteinen ja vaikeasti määriteltävä vain yhteen virkkeeseen. Silti useat päätyvät lähes samanlaiseen moniselitteiseen päätelmään kuin edellä mainitussa kirjassa. Esimerkiksi Tapio Rissanen kuvailee projektia kirjassaan näin: *”Projekti on johonkin määriteltyn tavoitteeseen pyrkivä, harkittu ja suunniteltu hanke, jolla on aikataulu, määritellyt resurssit ja oma projektiorganisaatio.”* (Rissanen 2002, 14.) Kummastakin määritelmästä voi muodostaa oman johtopäätelmänsä siitä, mikä ja millainen on projekti. Mielestäni projekti onkin ainutkertainen, aikataulutettu ja budjetoitu hanke.

Projekti määritellään eritavoin eri asiayhteydessä, sillä se on niin laaja käsite. Tarkasteltaessa sitä syvemmin, voidaan projekti-sanalle löytää seuraavia erityispiirteitä (Anttila 2006, 12; Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 24.):

- Projekti on tavoitteellinen hanke, jolla on päämäärä, ja jonka tuloksia voidaan käyttää jatkossa hyödyksi.
- Projekti on ainutkertainen eikä jatkuva tai toistettava kokonaisuus.
- Projekti tulee suunnitella ja toteuttaa sen mukaan. Se on ajallisesti usein rajattu.
- Projektin tehtävät ovat monimutkaisia, sillä ne eivät ole tyypillisesti toistettavia tai ennakoitavia, kuten sarjatuotannossa. Projektissa on aina sekä alku että loppu.
- Projekti on laajuudeltaan ja kustannuksiltaan rajattu
- Projekti on ongelmakeskeinen, sillä usein kyseessä on dilemma, joka on ratkaistava projektin keinoin.
- Projektiin kuuluu suurena osana myös erilaiset riskit.
- Projekti on yhteistoiminnallista, kurinalaista, jäsentynyttä ja tehokasta työkentelyä suunnitelmien mukaan.



- Projektin muotoja on erityyppisiä ja ne voidaan pilkkoa osaprojekteiksi.
- Projektilla tulee olla toimeksiantaja tai omistaja ja sen tulee tuottaa lisäarvoa ja hyötyä asettajalleen tai kohteelle.

Scott Berkun kuvailee projektia ja sen historiaa kirjassaan Projektihallinnan taito mielestäni ytimekkäästi ja suorasanaisesti: *”Projektinhallintaa esiintyy kaikkialla ja sitä on esiintynyt jo kauan”*. Sanana projekti on varsin tuore tapaus. Sen käyttö vakiintui arkikieleen vasta 1950-luvulla. Tuona aikana sanaa ei juuri osattu käyttää ja kun se otettiin käyttöön, sitä vierastettiin. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 26.) 50-luvun ja sitä edeltävistä projekteista hyvinä esimerkkeinä ovat rautateiden rakennus, sodat ja Apollo 13:n laukaiseminen avaruuteen.

Nykypäivänä projekti-sanaa käytetään puhekielessä paljon sekä liian usein täysin väärässä kontekstissa. Monet puhuvat elämästään tai sen hankkeista (kuten lapsista) projekteina, jolloin käsitys ainutkertaisesta, budjetoidusta ja aikataulutetusta projektista ei päde. (Anttila 2006,16) On surullista, että ihminen näkee koko elämänsä vain projektina sitä suorittaen, elämättä jokaista päivää kerrallaan.

2000-luvulta on kuitenkin hyviä projekti-esimerkkejä, kuten WWF:n Itämeren rehevöitymis-ongelman ratkaiseminen ja EU:n nuorisotoimintaohjelma ”Youth in Action”. Youth in action -projekti antaa nuorille mahdollisuuden vaikuttaa omaan elinympäristöönsä kansainvälisten kokemusten kautta ympäri Eurooppaa. Youth in action onkin loistava esimerkki nykyajan hyvästä projektista, jossa lapset saavat itse olla osana projektin aktiivisina toimijoina. Näin nuoret oppivat projektin merkityksen päämääränä parantaa omia tulevaisuuden näkymiä. (Cimon www-sivut 2013; WWF:n www-sivut 2013.)

Jokainen projektille määritelty tunnuspiirre näkyy myös esimerkkiyrityksen projektissa ja sen vaiheissa. Tämä suorittamani projekti on Länsi-Suomen Osuuspankin projekteista kuitenkin mielestäni se, joka olisi pitänyt aloittaa ja lopettaa jo kauan sitten. Kyseenomainen projekti on ollut suunnitelmassa jo pitkään ongelman paisuessa kuin pullataikina. Nyt se projekti on aloitettu sekä viety loppuun!

*”On paras tehdä asiat järjestelmällisesti, koska olemme vain ihmisiä ja epäjärjestys on pahin vihollisemme” Hesoid, 8.vuosisadan tiedemies. (Forsberg, Mooz & Cotterman 2003, 3.)*

#### 4.2 Projektien luokittelu

Aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta löysin projektille monia erilaisia luokittelutapoja. Projektin luokittelu riippuu esimerkiksi sen luonteesta, toimeksiantajasta, aikataulusta, tavoitteesta, toimintaympäristöstä ja budjetista. Alhola ja Lauslahti (2006, 103) jakavat projektit niiden toimintaympäristön mukaan kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen projektiin. Sisäisessä projektissa toimeksiantaja, toimeksianto ja projektin työryhmä tulevat organisaation sisältä. Sisäisiä projekteja ovat tutkimus-, kehittämis-, ja tuotekehitysprojektit. Sisäisissä projekteissa tähdätään kuitenkin usein ulkopuolisen sidostyhmän hyväksi. (Rissanen 2002, 20.) Ulkoisissa projekteissa tilaaja tulee organisaation ulkopuolelta, jolloin projektin tavoitteet asetetaan tarjouspyynnön mukaan ulkopuolisen tilaajan toimesta. Tämä kahtiajako perustuu siihen, kuka on projektin toimeksiantaja ja maksaja. Yrityksissä voidaan siis tunnistaa projekteja, kuten investointiprojektit, asiakastoimitusprojektit, toiminnan kehitysprojektit ja operatiiviset projektit. (Alhola & Lauslahti 2006, 103.)

Ison sisäisen ja pienen ulkoisen projektitiimin lisäksi Berkun (2006, 54) on listannut kolmannen tyypin saman jakoperusteen mukaan. Tämä on ”Yksinäinen supermies”, jossa projektiin osallistuu yksinkertaisimmillaan vain yksi henkilö. Tämä henkilö toteuttaa projektin kokonaan yksin ja samalla rahoittaa sen omatoimisesti.

Projektit voidaan tyypitellä toisinaan niiden tulostenkin perusteella (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 20.):

- rakennuksen, tilojen, infrastruktuurin tai laitteiden rakentaminen
- uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen
- tietojärjestelmän kehittäminen
- kampanjan tai mission toteuttaminen
- organisaation rakenteen, resurssoinnin tai kulttuurin muutos
- uuden prosessin suunnittelu ja käyttöönotto

Erilainen lähestymistapa projektien ryhmittelyyn löytyy Forsbergin, Moozin ja Cottermanin (2003, 103) tekstistä. Projektit jaetaan siinä ohjaavan voiman ja riskin mukaan viiteen osaan: järjestelmän kehitykseen, järjestelmän integrointiin, tuotantoon, tutkimus- sekä kehitystyöhön ja laitokseen. Järjestelmän kehitystä ajavia voimia ovat suorituskyky, jonka riskinä ovat kustannukset ja aikataulu, sekä kustannukset, joiden riskeinä ovat suorituskyky ja aikataulu. Järjestelmän integroinnin ajavana voimana on yhteensopivuus ja riskinä laitteiston saatavuus. Tuotannon ajavina voimina ovat taas kustannukset ja sen riskeinä myös kustannukset ja suorituskyky. Tutkimus- ja kehittämistyön ajavana voimana on usein teknologia, jossa riskinä on se, ettei se ole tarpeeksi keskittynyt yrityksen tarpeisiin. Laitoksen ajavana voimana on selkeä aikataulu, jonka riskeinä ovat sekä suorituskyky, kustannukset että rakennusluvut.

Projektin luonteen, kuten aikataulun perusteella Ruuska (1999, 11) jakaa projektit seuraavasti:

- Normaaliprojekti: aikaa on varattu riittävästi.
- Pikaprojekti: aikaa pyritään ostamaan tinkimällä laadusta.
- Katastrofiprojekti: laadusta tingitään, kunhan aikaa säästyy.

Länsi-Suomen Osuuspankissa projekteja on erilaisia riippuen juuri niiden luokitteluperusteista. Tämän opinnäytetyön projektina on asiakkuudenhallinnan ja sen toiminnan kehittämisprojekti pienen sisäisen tiimin avulla ja pyrin kuvaamaan projektini näkökulmasta työn empiiristä osaa.

#### 4.3 Projektimuotoisen työskentelytavan käyttö

Vastuullisille toteuttajille, käytetyille asiantuntijoille sekä verkoston kumppaneille projektimuotoinen työ on erittäin palkitseva, kannustava ja oivallinen oppimisympäristö. Projektissa käsitellään ja tuotetaan aina jotakin uutta ja se tekee siitä mielenkiintoista sekä antaa siihen haastetta. *”Hyvin toteutettuna projekti on asettajansa kannalta erittäin hyvä ja tuottava tapa tehdä työtä”* (Rissanen 2002, 24).

Projektit ovat tulleet yritysten jokapäiväisiksi välineiksi kehittää toimintaansa ja ja ilman niitä itse työelämä voisi olla harmaata ja haastamatonta. Monissa yrityksissä projektit jaksottavat työtä vuoden ympäri ja luovat sitä kautta perinteen. Rissanen (2002, 23.) ennustaa kirjassaan projektimuotoisen työskentelytavan kolminkertaistuvan 2000-luvun alusta puoleen väliin päästessä.

Monessa yrityksessä projektimuotoinen työskentelytapa on ainoa vaihtoehto vastata ympäristön ja toimialan muutoksiin. Tästä on kyse opinnäytetyönikin projektissa, jossa sähköistymisestä ja monikanavoitumisesta on tullut käytäntö, jonka myötä työnjako konttoreiden, yksiköiden ja toimihenkilöiden välillä on jäänyt laahaamaan perää. Projekti työnjaosta on ainut vaihtoehto kirä uuden Kontakti-palvelukokonaisuuden vaatimaan tasoon.

#### 4.4 Projektinhallinta

Asiakkuudenhallinta on yksi projektinhallinnan muodoista. ”*Projektihallinta on projektin tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseen tähtäävien johtamistapojen soveltamista.*” (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 35). Projektille, kuten sen onnistumiselle ja projektinhallinnalle, ovat yhteisiä sen tilanteeseen soveltuvat systemaattisen johtamistavat ja menetelmät. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 35.)

Tutkiessani aiheeseen liittyvää kirjallisuutta löysin näkökulmia projektinhallinnan tarkastelusta, jotka poikkeavat hieman toisistaan:

- Projektinhallintaa voidaan tarkastella dokumentaationa, ohjeina ja työvälineinä, joihin on kerätty projektien toteuttamiselle oleellista informaatiota.
- Projektinhallintaa voidaan tarkastella tietalueina ja prosesseina, jotka sisältävät projektin menestyksen kannalta tärkeitä käytäntöjä ja asioita.
- Projektinhallintaa voidaan tarkastella projektin onnistumiselle tärkeiden yksilöiden (projektipäällikön) osaamisina ja ominaisuuksina.

Projektinhallinta on siis ohjausta ja toteutusta, jolla haluttu lopputulos pyritään saavuttamaan yhteisvastuullisesti. Voidaankin katsoa projektinhallinnan muodostuvan ohjaus- ja toteutusprosessista. Lisäksi valvonnalla on merkittävä osuus projektinhal-

linnalle ja tärkeän osan siitä muodostavat suunnittelu, päätöksenteko, toimeenpano, ohjaus, tehtävien koordinointi, suunnan näyttäminen ja ihmisten johtaminen. (Ruuska 1999, 17–18.)

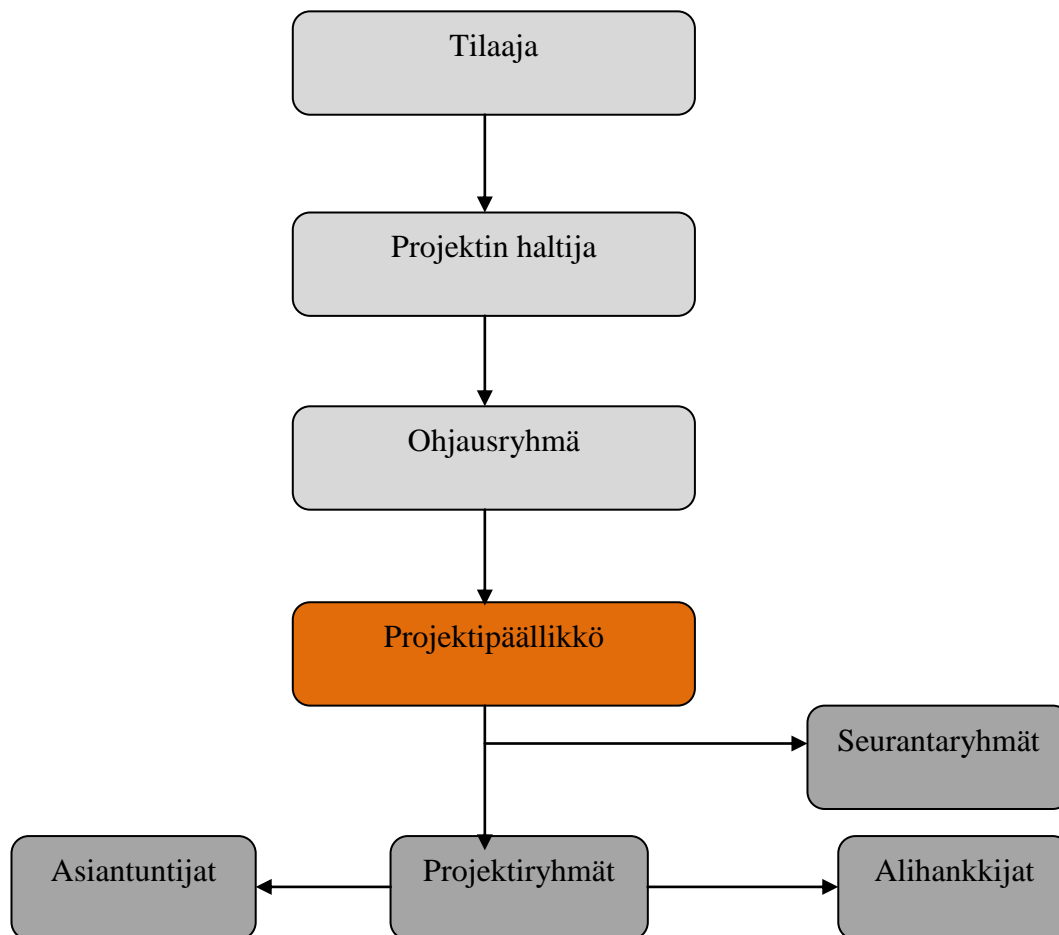
#### 4.5 Projektin organisointi

Projektin organisaation rakenteeseen vaikuttavat eniten projektin tehtävä eli luonne ja projektiyhteisön organisaatiokulttuuri. Jokainen projekti organisoituu siis sille ominaisella tavalla ja on projektinsa tavoin ainutkertainen. Monet projekteista toteutetaan kuitenkin tiimityömuotoisesti.

Monissa tutkimissani projektinhallinnan aineistoissa listattiin sille neljä organisoitumisen perustyyppiä (Rissanen 2002, 78 – 79.):

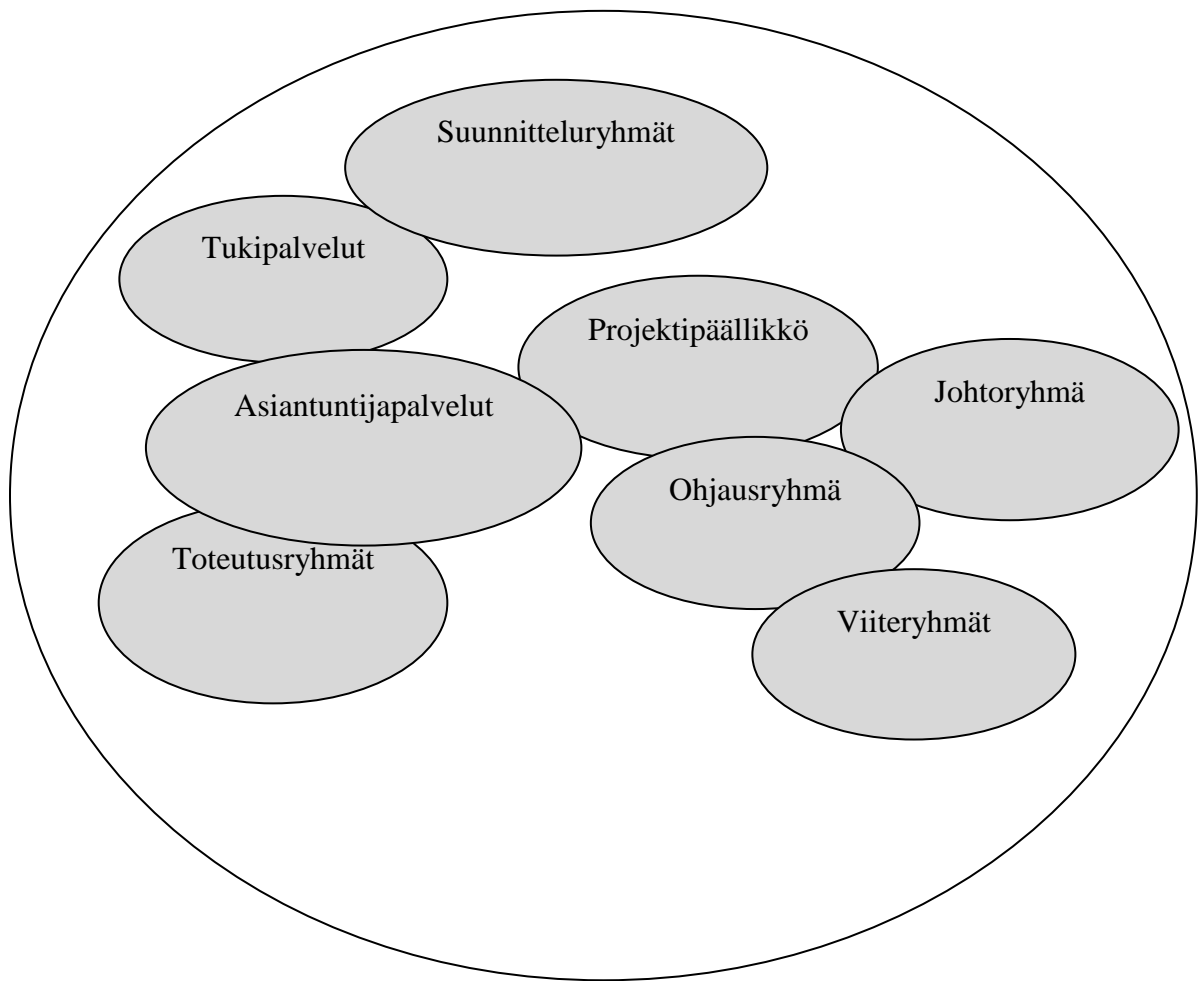
- 1) Linjaorganisaatio, joista esimerkkeinä ovat tehdas- ja voimalaprojektit sekä rakennushankkeet.
- 2) Matriisiorganisaatio, josta esimerkkeinä ovat uuden tuotteen kehittämisprojektit ja julkishallinnon projektit.
- 3) Rypälemalli, jota käytetään tieteen ja tutkimuksen projekteissa ja asiantuntijaprojekteissa.
- 4) Työryhmämalli, jota käytetään sekä julkisen että yksityisen sektorin pienissä ja lyhytaikaisissa kehittämishankkeissa, joissa tavoitteet eivät välttämättä ole kovin kunnianhimoisia.

Tiimityö ei ole yksinkertainen toteuttamismalli. Sen hyödyntäminen ja projektin sujuva toteuttaminen sekä tavoitteisiin pääseminen edellyttää koko tiimiltä ja sen projektipäälliköltä hyvien tiimityötaitojen hallintaa. Tiimityö onkin oppimisprosessi, joka ei koskaan valmistu. Jokaiseen projektiin on omanlaisensa malli, joka muovautuu projektinsa mukaan. (Rissanen 2002, 80 - 81.)



Kuvio 11. Projektiorganisaation perusrakenne. (Rissanen 2002, 79.)

Nykypäivän yritysmaailmassa tiimityöskentely on suosittua ja se lisää työn tuottavuutta sekä parantaa tulosten laatua. Uuteen projektiin valitaan usein työryhmä, joka irrotetaan projektin ajaksi normaaleista työtehtävistä ja siirretään projektin päätteeksi takaisin omien työtehtäviensä pariin. Projektityöryhmä voi koostua sekä sisäisistä että ulkoisten sidosryhmien henkilöistä. Mitä erilaisissa työtehtävissä projektiryhmän jäsenet ovat, sitä monipuolisempia lopputuloksia projektissa usein saavutetaan. Tiimityöskentelyssä on tärkeää, että jokainen tiimin jäsen osallistuu projektiin ja tuo siihen oman näkemyksensä, joka taas lisää projektin ja tulosten lisäarvoa.



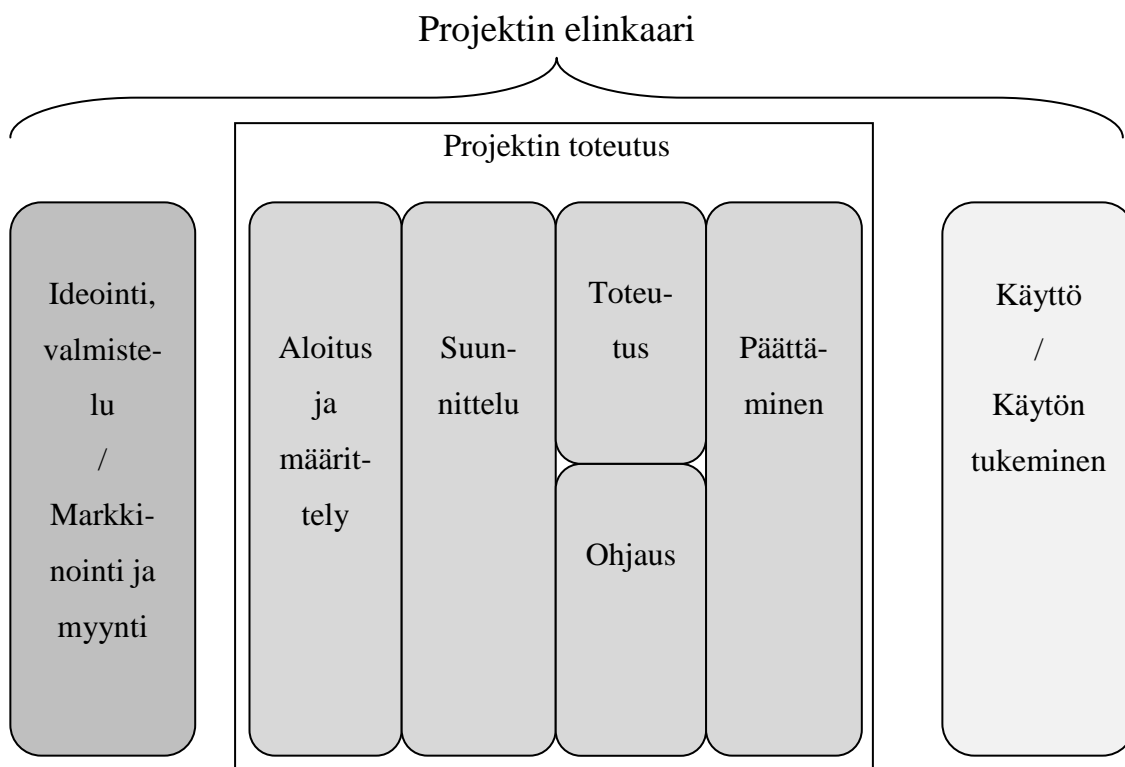
Kuvio 12. Projektiorganisaation solumalli. (Rissanen 2002, 80.)

## 4.6 Projektin elinkaari

### 4.6.1 Projektin ositus

*”Projektin elinkaarella tarkoitetaan vaiheiden ketjua, jossa ideat ja projektiin kohdistuvat odotukset ja mahdollisuudet tunnistetaan, projekti toteutetaan ja sen tuloksia ja käyttöä tuetaan.”* (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 47.)

Projektin onnistumiselle on välttämätöntä ottaa huomioon sen eri vaiheet ja ymmärtää sen sidoksensa laajempaan kokonaisuuteen. Ymmärtämisellä varmistetaan kokonaisuuden hallitseminen, asiakastyytyväisyys ja aikataulun sekä budjetin toteutuminen.



Kuvio 13. Projektin elinkaari ja toteutus. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 47.)

#### 4.6.2 Projektin vaiheittainen ositus

Projektin elinkaari voidaan jakaa monella tapaa sen luonteen ja päämäärän mukaan. Jako on välttämätöntä, jotta suunnitellut päämäärät tavoitettaisiin. Kirjallisuudessa esiintyy eriäviä mielipiteitä siitä, miten projektin elinkaari tulisi jakaa. Näistä mielipiteistä on kuitenkin löydettävissä sama punainen lanka, jonka esittelen seuraavissa kappaleissa. Käytän tässä opinnäytetyössä hyväkseni Alholan ja Lauslahden (2006, 102), Rissasen (2002, 64), Artton, Martinsuon ja Kujalan (2006, 48-51) sekä Forsbergin, Moozin ja Cottermanin (2003, 162-190) näkökulmia neljän perusvaiheen mukaan. Perusvaiheita ei ole aina yksinkertaista erottaa toisistaan, sillä ne kulkevat projektin elinkaareissa usein limittäin ja joskus jopa päällekkäin. Nämä projektin toteutuksen ja sen elinkaaren neljä vaihetta ovat: perustaminen, suunnittelu, toteutus ja päättäminen. Käyn työni empiirisessä osassa läpi samat projektin vaiheet Länsi-Suomen Osuuspankissa toteuttamani projektin tiimoilta.



#### 4.6.3 Projektin perustaminen

Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan projektille tarve ja määritellään tutkittava ongelma tai muutostarve. Tässä vaiheessa laaditaan riskianalyysi ja projektikuvaus sekä esitys. Heti projektin alussa on tärkeä ottaa huomioon projektin sidosryhmien tarpeet ja vaateet ja pitää heidän kanssaan erikseen määrittely- ja aloituskokous. Erityisesti projektin ja asiakkaan väliset kokoukset ovat tärkeitä tavoitteiden täyttämässä. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 48-51.)

Projektin perustaminen on sen elinkaarella tärkeä vaihe, sillä vasta sitä perustettaessa projekti muuttuu pelkästä ajatelmasta todelliseksi suorittamiseksi. Koska projekti ylittää usein organisaation rajat, on sen perustamisesta tehtävä usean toimijan yhteispäätös. Tässä päätöksessä avainasemassa ovat usein tilaaja, toimittaja ja rahoittaja. (Rissanen 2002, 50.)

Projektin perustaminen jaetaan Rissasen (2002, 52-53) mukaan kuuteen vaiheeseen:

- 1) Ongelmien tunnistaminen
- 2) Ideat ja visiot
- 3) Vaihtoehtojen kehittäminen
- 4) Tavoitteiden määrittely
- 5) Vaihtoehtojen vertailu
- 6) Päätöksenteko, toimeenpano ja seuranta

Jo projektin perustamisessa on itsessään monta vaihetta, jotka kaikki ovat projektille elintärkeitä. Perustamisvaiheen läpikäynnin jälkeen voidaan vasta siirtyä seuraavaan projektin vaiheeseen – projektin suunnitteluun.

#### 4.6.4 Projektin suunnittelu

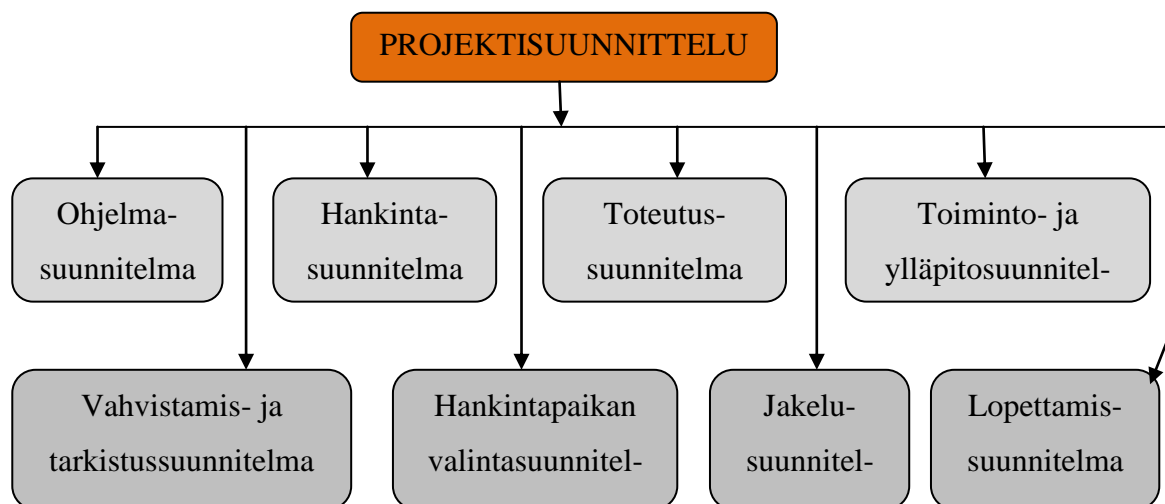
Toisessa projektin vaiheessa on tunnistettava projektin resurssit ja niillä toteutettavat tehtävät. Suunnitteluvaiheessa luodaan projektille resurssi- ja kustannusrakenne sekä tarkka aikataulu. Jollei projektiorganisaatiota ole vielä edellisessä vaiheessa

määriteltä, tulee se päättää ja nimetä kokoonpano vastuineen. Tämän vaiheen lopputuloksena syntyy tarkennettu projektisuunnitelma. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 48-51.)

Tutkiessani aiheen kirjallisuutta, löysin Forsbergin, Moozin ja Cottermanin (2003, 162-163) yksinkertaistetun rungon siitä, mitä suunnitelmavaiheen kuuluu sisältää. Suunnitelman tulee vastata ainakin kolmeen kysymykseen:

- 1) Mitä pitää tehdä?
- 2) Milloin se pitää tehdä?
- 3) Kuka on vastuussa sen tekemisestä?

*”Projektisuunnittelu on usealla tasolla tapahtuva iteratiivinen prosessi. Se on myös jatkuva prosessi.”* Forsbergin, Moozin ja Cottermanin mukaan projektisuunnitelma koostuu joukosta erikoissuunnitelmia, joihin jokaiseen voidaan käyttää seuraavaksi määritellyn prosessin kaaviota.



Kuvio 14. Projektin kokonaissuunnitelma koostuu useista suunnitelmista. (Forsberg, Mooz & Cotterman 2006, 163.)

#### 4.6.5 Projektin toteutus

Projektin toteutus koostuu kahdesta eri vaiheesta: toteutusvaiheesta ja ohjausvaiheesta. Toteutusvaiheessa hankitaan projektiin tarvittavat resurssit tarkennetun tiimin keskinäisten vastuiden, toimintatapojen ja niihin liittyvien töiden sisällön tarkennuksen lisäksi. Resurssien ja tarkennuksen jälkeen toteutetaan työ suunnitelman mukaan kohdistamalla oikea työ oikeaan aikaan teknistä ja hankinnallista toteutusta apuna käyttäen. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 48-51.)

Ohjausvaiheessa seurataan projektin etenemistä aikataulu- ja kustannusraportin avulla. Tässä vaiheessa käytetään myös hyväksi spesifikaatioiden vertailua. Ohjausvaihe on rinnakkainen kolmannen vaiheen kanssa ja siitä on suora kytkeä myös toiseen vaiheeseen. Muutosten hallinta ja niiden systemaattiset menetelmät ovat tämän vaiheen keskeisimmässä osassa. Ohjausvaiheessa analysoidaan ja raportoidaan projektin kulusta ja vaiheiden onnistumisista. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 48-51.)

#### 4.6.6 Projektin päättäminen

*”Hyvä projekti päättyy näyttävästi ja selkeästi – me teimme sen, kiitos kaikille!”* (Rissanen 2002, 173.) Projekti katsotaan päätetyksi, kun päämäärät ja tavoitteet on saavutettu tai kun siinä toteutettu tuote on toimitettu asiakkaalle, otettu käyttöön ja saatu hyväksytty vastaanotto.

Tätä edellä mainittua tapahtumaketjua kutsutaan luovutukseksi. Luovutuksen jälkeen tähän vaiheeseen kuuluvat vielä päättämis- ja palautekokouksen pitäminen sekä lopuraportin laadinta. Koko projektia arvioidaan asiakastyytyväisyyden ja palautteen perusteella. Asiakkaan mielipide on erittäin ratkaisevassa osassa oppimisen edistämisessä ja yrityksen kehittämisessä. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 48-51.)

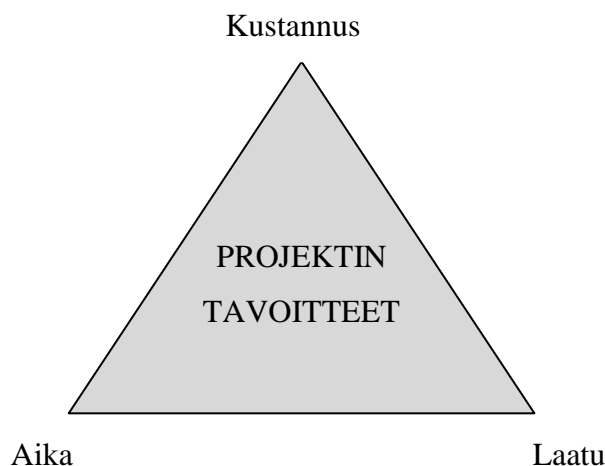
Projektin pitäisi päättyä projektisuunnitelmassa määriteltyyn suunniteltuun aikaan sen toteutettua määritellyt tehtävänsä. Projektin tärkeimmät päättämisen toimenpiteet ovat Rissanen (2002, 171-173) mukaan:

- tulosten siirron varmistaminen edunsaajille
- dokumenttien säilytysuunnitelma
- loppuraportin laatiminen
- projektin jälkimarkkinointi
- projektiorganisaation purku ja surutyö.

Projektin päättyessä sen organisaatio usein jatkaa työtään normaalissa asemassaan, jossa olivat ennen projektia. Normaalissa työssään he käyttävät hyväkseen projektissa opittuaan ja sitä kautta markkinoivat sitä ja opettavat muita. Kyseessä onkin jälkimarkkinointi, johon kuuluu projektista tiedottaminen, aktiivinen vuoropuhelu, kommenttien kuuleminen ja kirjaaminen, neuvonnan järjestäminen, mahdollisen uusien projektien ideointi ja projektiorganisaation ”ristipölytys” muissa hankkeissa. (Rissanen 2002, 172.)

#### 4.7 Projektin tavoitteet

Projektilla on monia tavoitteita, joista jokainen on tärkeässä asemassa. Projektin onnistumiselle tavoitteiden asettaminen on välttämätöntä. Tavoitteiden tulee olla realistisia. Artton, Martinsuon ja Kujalan (2006, 31-35) kirjassa projektille määritellään kolme päätavoitetta: laajuustavoite, aikataavoite ja kustannustavoite. Laatutavoite määrittelee sen, mitä projektissa tehdään, aikataavoite sen, milloin se tehdään ja kustannustavoite sen, kuka tekee.



Kuvio 15. Projektin tavoitteet. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 32.)

Laatutavoitteessa kuvataan projektissa toteutettavana tuotteena ja sille asetettavina vaatimuksina. Laatutavoitteet voidaan jakaa kahteen osaan: materiaaliin ja immateriaaliin osiin. Materiaaliset osat ovat toiminnallisia ja teknisiä osia, kuten suorituskyky, käytettävyys ja ylläpito. Materiaalisia osia käytetään projektin tavoitteena, kun kyseessä on joku konkreettinen myytävä tuote kaupallisella alalla. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 31-36.)

Aikatavoitteessa liittyy projektin ajalliseen rajaukseen. Projektilla on oltava ennalta määriteltä aikataulu, joka kertoo, milloin projektina tuotettavan tuotteen tulee olla valmis. Aika onkin projektille aina selvä rajoite. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 31-36.)

Kustannustavoitteessa pyritään toteuttamaan projekti määritellyssä budjetissa, josta voidaan johtaa tavoitteita myös suoraan resursseille. Kustannustavoite on enemmänkin tavoite kuin rajoite, sillä joissain projekteissa tulee seurata tarkkaan siihen käytettäviä resursseja, jotta ne eivät ylity tai alitu. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 31-36.)

Nämä kolme projektin päätavoitetta ovat kaikki sidoksissa toisiinsa. Esimerkiksi, jos projektissa on tiukka aika ja kustannustavoite, voi laatu kärsiä niistä huomattavasti. Jos taas laatutavoite ja kustannustavoite ovat selkeät, voi aikavoite kärsiä niistä. Aikatavoitteen ja laatutavoitteen ollessa projektille tärkeitä, voi kustannustavoite ylittyä huimastikin.

Opinnäytetyössäni on kyse laatutavoitteesta, jossa immateriaalisena osana on Länsi-Suomen Osuuspankin työnjaon ohjeiden kehittäminen. Tuotteeksi muodostuu kuitenkin konkreettinen sekä kirjallinen että sähköinen opas, joita voidaan arvioida niiden materiaalisten osien avulla. Aikatavoite työssäni on todella merkittävä OP-Kontakti-palvelukokonaisuuden käyttöönoton vuoksi. Siksi keskitynkin opinnäytetyössäni laatu- ja aikavoitteiden täyttämiseen, sillä kustannustavoitetta projektillani ei oikeastaan ole.

#### 4.8 Projektin ongelmat

Projektityöskentelyn suurin ongelma liittyy Rissasen (2002, 21) mukaan sen alkupäähän ja valmisteluun. Projekti aloitetaan usein liian nopeasti, jolloin sen tavoitteisiin ei ehditä paneutua tarpeeksi. Operatiivisen työskentelyn ongelmista nousevat esille oikeiden, yhteistyökykyisten ja innovatiivisten henkilöiden löytäminen, aikataulus, budjetti ja niissä pysyminen, kuormitus, voimavarojen allokointi, projektin henkilöstön motivointi, riskien hallinta ja epäonnistuminen.

Projektin ongelmia voidaan tarkastella monen sen rakenteeseen liittyvän osan kautta. Kuten muussakin aiheen kirjallisuudessa, myös Rissanen listaa projektinne neljä selkeää ongelmaa:

- 1) Psykososiaaliset ongelmat, jotka liittyvät ryhmän, tiimin tai johtamisen yhteistoimintaan
- 2) Sidosryhmiin ja asiakkaisiin yhteistyöhön, talouteen tai oikeudellisiin tapahtumiin liittyvät ongelmat
- 3) Projektiosaamiseen ja sen tekniikkaan liittyvät ongelmat, kuten dokumentointi, kokoustekniikka ja viestintä
- 4) Projektin sisältöön ja substanssiin liittyvät ongelmat, esimerkiksi tieto- ja osaamisongelmat.

Projektin ongelmat liittyvät sen eri vaiheisiin ja tilanteisiin. Kerron seuraavaksi muutamia yleisimpiä ongelmatilanteita, joita Rissanenkin (2002, 176) on kirjassaan maininnut. Esimerkiksi suunnitteluvaiheessa suurin ongelma on se, ettei suunnitelma valmistu tai siihen ei käytetä tarpeeksi aikaa ja resursseja. Suunnitteluvaiheessa asiantuntijoiden käyttö olisi suositeltavaa, mutta usein heidän tietämystään ei käytetä hyväksi. Myös aiemmassa kappaleessa kerrottujen tavoitteiden määrittelyn vaikeus on usein projektille ongelma. Jollei tavoitteita ole määritelty, ei niihin voida pyrkiäkään, jolloin koko projekti kärsii. Projektin perustamisessa, päättämisessä ja koko toteutuksessa on lukuisia ongelmia, jotka ovat kaikki sidoksissa tavoitteisiin.

#### 4.9 Projektin riskit

Jokaisessa projektissa on omat riskinsä, joita pyritään jo suunnitteluvaiheessa minimoimaan riskienhallinnalla. On olemassa yleisiä ja tietoisia riskejä sekä yllätyksellisiä ja täysin ennalta arvaamattomia riskejä. Riskit ja niiden luonne ovat riippuvaisia projektin luonteesta, suuruudesta ja kestosta. Riskit on kartoitettava ja niitä on pyrittävä hallitsemaan. Projektin suunnittelun yksi tärkeimmistä osista onkin riskikartoitus. (Rissanen 2002, 163.)

Projektin riskityypit muuttuvat projektin elämäkaaren aikana. On tärkeä ymmärtää, miten esimerkiksi taloudellinen riski on projektin alkutaipaleella vähäinen, mutta mitä enemmän resursseja itse projektiin kiinnitetään ja mitä edemmäs projektia toteutetaan, sen suuremmaksi riski kasvaa. Tavallisimpia toteutuvia riskejä ovat (Rissanen, 2006, 165.):

- asiakasriski, sopimusriski ja tuoteriski, jotka liittyvät asiakkaan taloudelliseen tilanteeseen, omistussuhteisiin tai muuhun erityiseen tahtotilaan.
- poliittinen riski, kuten eduskunnan tai EU:n asettama lakimuutos, joka vaikuttaa projektiin ratkaisevasti
- sopimusriskissä joku sen osapuolista luopuu projektista esimerkiksi sen pitkittymisen vuoksi
- ympäristöriski on sään tai luonnon aiheuttama muutos projektiin
- teknologiariskissä projektiin valittu teknologia osoittautuikin vääräksi
- markkinariski riippuu kilpailusta, teknologiasta, valuuttakursseista ja suhdannevaihteluista
- projektin sisäinen riski liittyy henkilöstöön, aikatauluun, tietotekniikkaan, talouteen, suunnitteluvirheisiin ja johtamisen epäonnistumiseen
- yhteistoiminnan konfliktiriskissä projektiorganisaatio ajautuu erimielisyyksiin ja tuntee ryhmän yhteistyökyvyttömäksi
- henkilöriskissä projektin avainhenkilö vaihtaa työpaikkaa työsopimuksen suomin valtuuksin.

Projektin riskit luokitellaan todennäköisyyden ja vaikuttavuuden mukaan A, B, C ja D tyyppin riskeihin. Tutkiessani aiheen kirjallisuutta, huomasin monessa käytettävän

juuri näitä neljää riskityyppiä. Analysoin riskienluokittelutyypit Rissasen (2002, 167-170) ja Artton, Martinsuon ja Kujalan (2006, 195-223) luokittelujen mukaan.

- Riskityyppi A;

Riskityyppi A on projektille hyvinkin mahdollinen ja toteutuessaan sen merkitys on projektille erittäin suuri. Tämän tyypin riskiin ei voida vaikuttaa, vaan se on väistämätön. Tyypillisiä tällaisia riskejä ovat muun muassa ulkomaan kaupassa vallankumoukset, sodat ja laskutusvaluutan devalvaatio.

- Riskityyppi B;

Riskityyppi B:n toteutuminen projektin aikana on täysin mahdollista ja sen vaikutus on huomattava. Tämän riskin toteutumiseen voidaan vaikuttaa. Esimerkkejä näistä riskeistä ovat projektin keskeisiin tiloihin kohdistuva onnettomuus, tulipalo, avaintiedostojen tuhoutuminen tai vuotaminen kilpailijan tietoon.

- Riskityyppi C;

Riskityyppi C saattaa toteutua projektin aikana, jolloin sen merkitys on vain kohtalainen. Riskin toteutumiseen voidaan vaikuttaa. Tyypillisiä tämän riskiryhmän riskejä ovat muun muassa projektiin vaikuttavat onnettomuudet, konkurssit, alihankkijoiden vaikeudet, avainhenkilöiden sairaslomat ja työtaistelut.

- Riskityyppi D;

Riskityyppi D:ssä ei ole enää kysymys vakavista uhista. Riskin toteutumisen todennäköisyys on pieni ja sen vaikutus projektiin on vähäinen. Sen toteutumiseen voidaan vaikuttaa ja esimerkkeinä tästä riskityypistä ovat postilähetysten viivästyminen tai asiakirjan katoaminen.

Vähäisten ja suurten riskien hallinnalle on tärkeä luoda riskianalyysi sekä tehdä ennaltaehkäisevät toiminnot. Ennaltaehkäiseviä toimintoja ovat esimerkiksi vakuutusten hankkiminen, sidosryhmien lähtötietojen tarkka seuranta ja analysointi, projekti-toimitilan turvaaminen palohälyttimillä ja valvonta järjestelmillä sekä varmuuskopioiden lataaminen eri tallennuslaitteisiin. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 195.)

Omassa opinnäytetyössäni ja projektissani Länsi-Suomen Osuuspankille suurimpina riskeinä ovat projektin sisäiset riskit, kuten henkilöstön vaihtuvuus ja aikatauluun



liittyvät viivästykset johtuen OP-Kontakti-palvelukokonaisuuden viivästymisestä. Nämä ovat riskityyppejä C ja D. Itse opinnäytetyön riskinä suurin on riskityyppiin B lukeutuva avaintiedostojen katoaminen ja tuhoutuminen tai työn kirjoittamispaikan onnettomuus, kuten tulipalo. Kuitenkin monille kehittämisprojektille, kuten omalenikin suurimpana ja huomattavimpana riskinä on projekti itsessään. Kyseenomaisille projekteille on ominaista liian kunnianhimoiset tavoitteet tai ennestään tuntemattomien tekijöiden ja sidosryhmien läsnäolo, jolloin koko projekti määritellään suurten riskien alueelle (riskityyppi A tai B).

#### 4.10 Projektin raportointi

Projektin raportointi on välttämätön osa projektin ohjausta. Sen tarkoituksena on varmistaa suunnitelman mukainen eteneminen projektin aikana ja se kertoo esimerkiksi aikataulun etenemisestä, budjetissa pysymisestä ja tuotteen valmistumisesta. Raportteja voi luoda pitkin projektia jokaisen vaiheen jälkeen tai vasta loppuvaiheessa koko projektista. Parhaimmillaan raportointi on kuitenkin säännöllistä, hyödyllistä ja tarkoituksenmukaista. On huomioitava, että raportointikin syö kustannuksia projektilta. Tämän vuoksi valmiita raportointitietoja tulee aina verrata projektisuunnitelmaan, jotta ollaan selvillä siitä, mitkä poikkeavat suunnitellusta ja miksi. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 248-250.)

Tutkiessani lähdeaineistoja huomasin monissa samantapaisen listauksen tehokkaan raportointijärjestelmän vaatimuksista. Mielestäni paras ja selkein lista on Artton, Martinsuon ja Kujalan (2006, 251), jota luonnehdin seuraavaksi.

Tehokkaan raportointijärjestelmän voi jakaa kolmeen osaan (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 251.):

1. Riittävät lähtötiedot ja ohjeet;

Lähtötiedot ovat helposti saatavilla ja niissä hyödynnetään kuvailevaa ja numeerista tietoa taitavasti. Ohjeet ja lähtötiedot tulee olla selkeästi ohjeistettuja käyttäjille, jotta projektin kaikki osapuolet toteuttavat ja tietävät oman sekä toistensa roolit niin projektissa kuin itse raportoinnissakin.

2. Oikea sisältö ja tehokas toteutus;

Sisällön ja sen toteutuksen tulee kohdistua oleellisimpiin asioihin projektin ja organisaation kannalta ja sen tulee kattaa kaikki projektin oleelliset osa-alueet sekä tavoitteet. Sisältö ja tehokas toteutus koostuu menetelmistä ja välineistä, jotka ovat nopeita ja helppoja käyttää. Niiden on myös oltava säännöllisiä, tiheitä ja johdonmukaisia projektin eri vaiheissa.

3. Tuloksena tietoa, joka johtaa toimenpiteisiin;

Tiedon on oltava vertailukelpoista suunnitelman kanssa ja sen tulee varoittaa projektiorganisaatiota poikkeamista, jotka edellyttävät toimenpiteitä. Tieto kertoo tulevaisuuden lisäksi myös menneisyydestä ja edistää selkeää viestintää ryhmän välillä sekä johtaa konkreettisiin toimenpiteisiin ja päätöksiin.

Raportoinnin aloitusta ennen on Artton, Martinsuon ja Kujalan (2006, 252) mukaan ratkaistava neljä peruskysymystä:

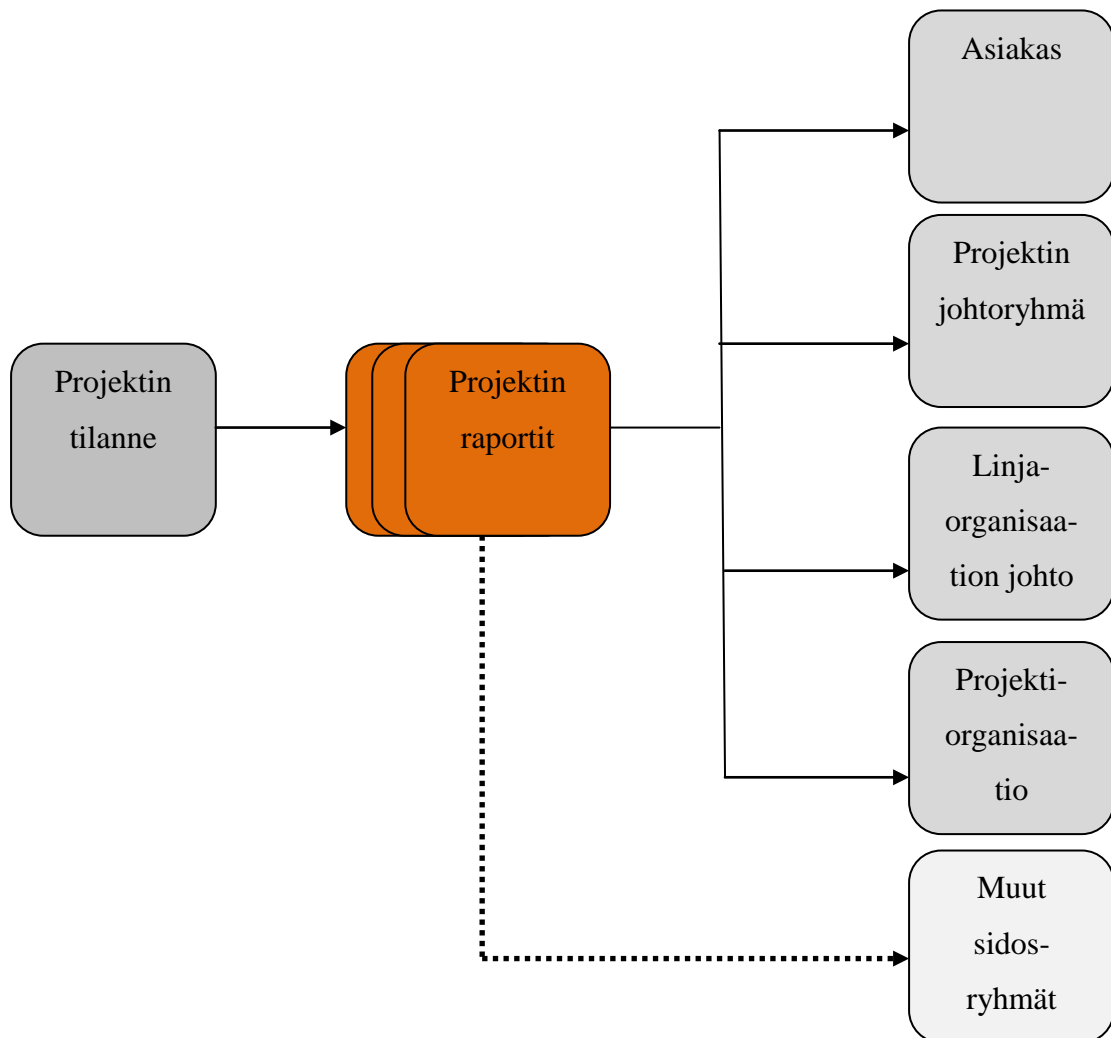
- Mihin tarpeisiin raportteja tuotetaan (millaisia)?
- Miten raportointitietoa käsitellään (kuka)?
- Miten raportointitieto kerätään (mistä ja kuka)?
- Kuinka tiheästi ja tarkkaan raportoidaan (milloin)?

Raportteja voidaan joutua tekemään erilaisiin tarpeisiin eri sidosryhmien mukaan ja eri ajassa. Liiallinen raportointi voi kuitenkin aiheuttaa projektiorganisaatiolle niin sanotun tietotulvan, jonka vuoksi jo suunnitteluvaiheessa on otettava esille se, milloin raportoidaan, mistä raportoidaan, kuka raportoi ja kenelle sekä millaista tietoa raportoidaan. Pääasiassa raportoinnin tulee olla avointa ja laajaa, mutta kohtuus silti kaikessa. (Berkun 2006, 29.)

Kuten projektit, voidaan myös niiden raportointi jakaa karkeasti kahteen osaan - sisäiseen ja ulkoiseen raportointiin. Sisäiset raportit ovat yksityiskohtaisempia ja ne koskevat projektin jokapäiväisiä asioita sekä sisäistä viestintää. Niissä voidaan käsitellä projektin kannalta tärkeitä tapahtumia, tehtävien toteutumista, resurssien käyttöä, laadunhallintaa sekä esimerkiksi työnjakoa. Parhaimmillaan sisäiset raportit keskittyvät suunnitelman poikkeamiin, mutta ne voivat myös olla vertailevia tai

kuvailevia. Sisäiset projektit voidaan hoitaa suullisesti palavereissa tai tuoda automaattisesti kirjallisena esiin tietojärjestelmistä. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 253.)

Ulkoiset raportit tuotetaan taas ulkoisille sidosryhmille, kuten asiakkaille, projektin johtoryhmälle tai yhteistyöyrityksille, joiden kaikkien tuki on projektille elintärkeää. Ulkoisilla raporteilla projektiorganisaation ulkoiset ryhmät varmistuvat siitä, että projekti etenee halutulla tavalla, tuottaa tarvittavaa informaatiota ja tulosta sekä jatkuu yhteisymmärryksenä. Ulkoinen raportointi on usein väljempää ja pääpiirteisempää kuin sisäinen raportointi. Ulkoinen raportti on lähes poikkeuksetta kirjallinen ja siinä nostetaan esille vain oleellinen tieto niin, että se kuitenkin vastaa sisäisen raportoinnin tietoja. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 253.)



Kuvio 16. Projektin raportointijärjestelmän kohderyhmät (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 254.)

Raportteja on erilaisia ja niitä voidaan siis käyttää eri tarkoituksiin. Projekteissa kannatta käyttää poikkeamaraportteja, koska projektille suunniteltu eteneminen on harvittua ja odotettua, johon poikkeama tuo ohjauksen kannalta uutta tietoa. Poikkeamaraportti perustuu projektisuunnitelman ja todellisen tilanteen vertailuun sekä niiden väliseen poikkeamaan. Poikkeamaraportointi voikin koskea lähes mitä tahansa projektisuunnitelman osa-aluetta: aikataulua, kustannuksia, laatua, riskejä tai muun muassa laajuutta. Erilaisia poikkeamaraportointitapoja ovat taulukko tai matriisi, jana-kaavio, s-käyrä, johdon yhteenveto ja niin sanottu liikennevalo/ajatuskartta. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 255.)

Raportteja voidaan luoda pitkin projektia jokaisen vaiheen jälkeen tai vasta loppuvaiheessa koko projektia. Projektin eri vaiheissa tarvitaan erilaisia raportteja ja usein tehdäänkin selkeä ero projektin väli- ja loppuraportoinnin kesken. Väli- ja loppuraportointi on säännöllistä ja tiettyihin virstanpylväisiin sidottua, kun taas loppuraportointi on sidottu projektin päättämiseen. Näistä hyvänä esimerkkinä on tämän opinnäytetyön kirjoittamisprojekti, jossa raportoidaan aluksi suunnitteluseminaarissa, puolivälissä väliseminaarissa ja lopussa itse opinnäytetyön kirjallisessa valmiissa tuotoksessa. Opponointi on hyvä tapa saada niin sanotuilta sidosryhmiltä palautetta. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 257.)

Esimerkkiyrityksessäni Länsi-Suomen Osuuspankissa toteutettu projekti ja sen raportointi on ollut säännöllistä. Siihen on lukeutunut niin sisäistä raportointia kuin ulkoistakin projektin salaisen ja julkisen osien vuoksi. Raportointi on ollut suullista ja kirjallista sekä jatkuvaa koko projektin ajan. Poikkeamiakin on tullut esiin suunnitellun aikataulun ja tuotettavan oppaan muutosten tähden.

## **5 SÄHKÖISEN ASIAKKUUDENHALLINNAN KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS LÄNSI-SUOMEN OSUUSPANKISSA**

### **5.1 Nykyinen sähköinen asiakkuudenhallinta Länsi-Suomen Osuuspankissa**

Aloitin kesäharjoittelijana kesällä 2011 Länsi-Suomen Osuuspankin yksityispankin kassalla ja infossa. Tämän jälkeen sain mahdollisuuden suorittaa viiden kuukauden työharjoittelujaksoni keväällä 2012 Länsi-Suomen Osuuspankin Asiakkuusyksikössä. Tällä hetkellä työskentelen koulun ohella asiakasneuvojana asiakkuusyksikössä, jonka vuoksi oli mielestäni luontevaa hakea opinnäytetyöni aihetta tutusta työympäristöstä.

Asiakkuusyksikkö on monikanavayksikkö, jossa asiakaskohtaamiset tapahtuvat verkon tai puhelimen kautta. Varsinaisia asiakastapaamisia kasvotusten ei yksikössämme ole. Asiakkaan ottaessa yhteyttä yksikköömme, saatamme usein olla ensimmäinen taho, jonka kanssa asiakas on pankkiin ollut yhteydessä. Tämän vuoksi on tärkeää, että asiat sujuvat pankkitasoisesti ja luomme asiakkaalle asiakaslupauksistamme tärkeimmän – ylivertaisen asiakaskokemuksen.

Asiakkuusyksikkö on monikanavoitumisen ja sähköistymisen edelläkävijä. Kaikki niiden tuomat uudistukset näkyvät ensimmäisten joukossa asiakkuusyksikön jokapäiväisessä työssä. Olenkin huomionut, että mitä pidemmälle sähköistymistä viehdään, sitä tärkeämmäksi tulevat konttoreiden, yksiköiden ja toimihenkilöiden väliset selkeät työnjaot. Koska olemme iso pankki, ei työnjaoissa saa olla epäselvyyksiä. Jotta tärkein asiakaslupauksemme täyttyisi, on sähköistymisenkin myötä palveltava asiakasta pankkitasoisesti parhaimman mukaan.

Länsi-Suomen Osuuspankissa otetaan huhtikuussa 2013 käyttöön OP-Kontakti-palvelukokonaisuus. Sen avulla OP-Pohjola-ryhmässä asiakkaiden kanssa kontaktissa olevat tahot käyttävät hoitaakseen myyntiä ja asiakassuhteita kaikissa nykyisissä ja tulevaisuudessa erilaisilla sähköisillä kontaktointitavoilla. OP-Kontakti-palvelukokonaisuus tuo mukanaan uusia haasteita ja nostaa yhä suuremmin esille epäselvät työnjaot eri toimijoiden välillä.

Ennen projektiani työnjako oli lähes kokonaan pelkän muistin, perinteiden ja käytäntöjen sekä kuulopuheen varassa. Mitään kirjallista muokattavaa työnjaonkaaviota tai opasta ei ollut olemassakaan. Uusi käyttöönotettava palvelukokonaisuus vaatii kuitenkin selkeän työnjaon kirjauksen sen järjestelmään, jotta puhelut ja muiden kanavien asiakaskontaktit siirtyisivät automaattisesti oikeille toimihenkilöille, oikeaan yksikköön tai konttoriin. Oppaasta sekä kirjallisessa että sähköisessä muodossa oli huu-tava pula.

Opinnäytetyöni on projektimuotoinen sähköisen asiakkuudenhallinnan kehittämisen menetelmä. Koska olen itse ollut vahvasti mukana koko projektin toteutuksen ajan, tiedot projektin kulusta ja sen toteutumisesta sekä huomiot ongelmista ja parannusehdotuksista ovat omiani, eivätkä ole yhteydessä Länsi-Suomen Osuuspankin muiden projektien toteutukseen tai yleiseen käytäntöön, pankin mielipiteeseen eikä linjaukseen.

## 5.2 Nykyisen sähköisen asiakkuudenhallinnan ongelmakohdat

Länsi-Suomen Osuuspankissa työskenteli vuoden 2012 lopussa vajaa 300 henkilöä. Miettiessäni tulevalle opinnäytetyölleni aihetta omalta työpaikaltani, törmäsin päivittäin ongelmaan ja kehittämistarpeeseen siitä, kuka tekee mitäkin ja kenelle mikäkin toimeksianto tulisi välittää. Keskustelin aiheesta esimieheni Maria Vuoriahon kanssa ja tulimme siihen tulokseen, että huhtikuussa 2013 käyttöönotettava Kontakti-palvelukokonaisuus edellyttää tämän ongelman ratkaisua. Pohdimme yhdessä ongelman aiheuttajia, joihin suurimpana kompastuskivenä on mielestämme se, että jokaisella työntekijällä on erilaiset käsitykset työnjaosta. (Vuoriaho henkilökohtainen tiedonanto 25.2.2013.) Näihin käsityksiin vaikuttavat monet seikat:

- työskentelykonttori
- konttorin yksikkö
- toimenkuva
- esimies
- uuteen työhön perehdyttäjä
- oman pankkityöuran kesto

- omat ja työyhteisön asenteet
- omat ja ympäröivät käytännöt ja perinteet
- omat ja yhteiset periaatteet
- sisäinen viestintä
- muuttuvat järjestelmät ja laitteistot
- toimialan muutokset, sähköistyminen
- henkilöstön vaihtuvuus
- organisaatiomuutokset
- monikanavoituminen
- palautteet
- autuas tietämättömyys ja ajattelemattomuus
- delegoinnin ja konsultoinnin häpeä ”ei haluta vaivata muita / osaan minä itsekin”
- ei ole ollut aiemmin tarvetta tehdä näin selkeää linjausta työnjaosta
- työnjaon kirjaamattomuus

Yllä listaamani kaksikymmentä nykyisen työnjakoinformaation ongelmakohtaa ovat kaikki muovautuneet ajansaatossa ja aiheuttavat nyt siirryttävään OP-Kontakti-palvelukokonaisuuteen informaatiokatkoksen. Toimialan ja ympäristön viimeaikaiset nopeat muutokset asiakaskontaktoinnin sähköistymisessä ja monikanavoitumisessa ovat johtaneet siihen, ettei pankin henkilöstö ole pysynyt muutoksessa mukana. Kuten mediassakin on spekuloitu, on koko pankkiala selvästi murroksessa. Asiakkaan kontaktoinnilla tarkoitetaan asiakkaan ja yrityksen kanssakäymistä eri kanavissa. Eri-laisia kanavia eli monikanavia ovat esimerkiksi tapaaminen kasvotusten, kontaktit puhelimen välityksellä, sähköpostitse tai vaikka faxitse.

Alalla ollaankin siirtymässä yhä sähköisemmäksi ja monikanavaisemmaksi, jotta asiakas voisi halutessaan hoitaa pankkiasiansa verkossa konttorilla käynnin sijaan. Tämä helpottaa asiakkaan pankkiasiointia, eikä se ole riippuvainen pankin aukiolo-ajoista. Ylen haastattelussa 9.8.2012 toimittaja Heini Holopainen kysyi pankkialan murroksesta asiakaspalvelujohtaja Fredrik Holmilta, joka työskentelee Sammon Länsi-Suomen yksikössä. Holm listaa haastattelussaan, että tutkimusten mukaan enää 8 prosenttia pankkiasiakkaista asioi konttoreissa. Pankeissa etsitäänkin taukoamatta kustannussäästöjä juuri näistä palveluista. (Ylen www-sivut 2012.)

Palvelujen ja konttoriverkon karsimisella sekä kannattamattomien toimintojen lopettamisilla etsitään alalla kannattavuutta. *”Käteisen käsittely ei pankeille ole kannattavaa, koska se vaatii paljon henkilökuntaa, vaikka itse palvelua tarvitsee yhä harvempi asiakas. Vuoden 2011 jälkeen laina- ja rahoituspuolenkin tuotto on ollut epävarmalla pohjalla.”*, Fredrik Holm (9.8.2012). Tällä hetkellä Osuuspankit tarjoavat konttoreissaan kuitenkin kassapalveluita sekä laina- ja rahoituspuolen palveluita koko päivän. Koska konttorissa asioivien asiakkaiden määrä on laskenut, ei pankkien ole kannattavaa palvella asiakasta jokaisessa asiassa kasvotusten, vaan vaivattomampi ja nopeampi tapa asiakkaalle on asioida oman verkkopankkinsa kautta. Muutos alan sähköistymisessä on ollut nopeaa ja siksi projektini onkin erittäin ajankohtainen. Uudet sähköiset monikanavien palvelujärjestelmät ja asiakaspalvelun taso vaativat työnjaon kehittämistä. (Ylen www-sivut 2012.)

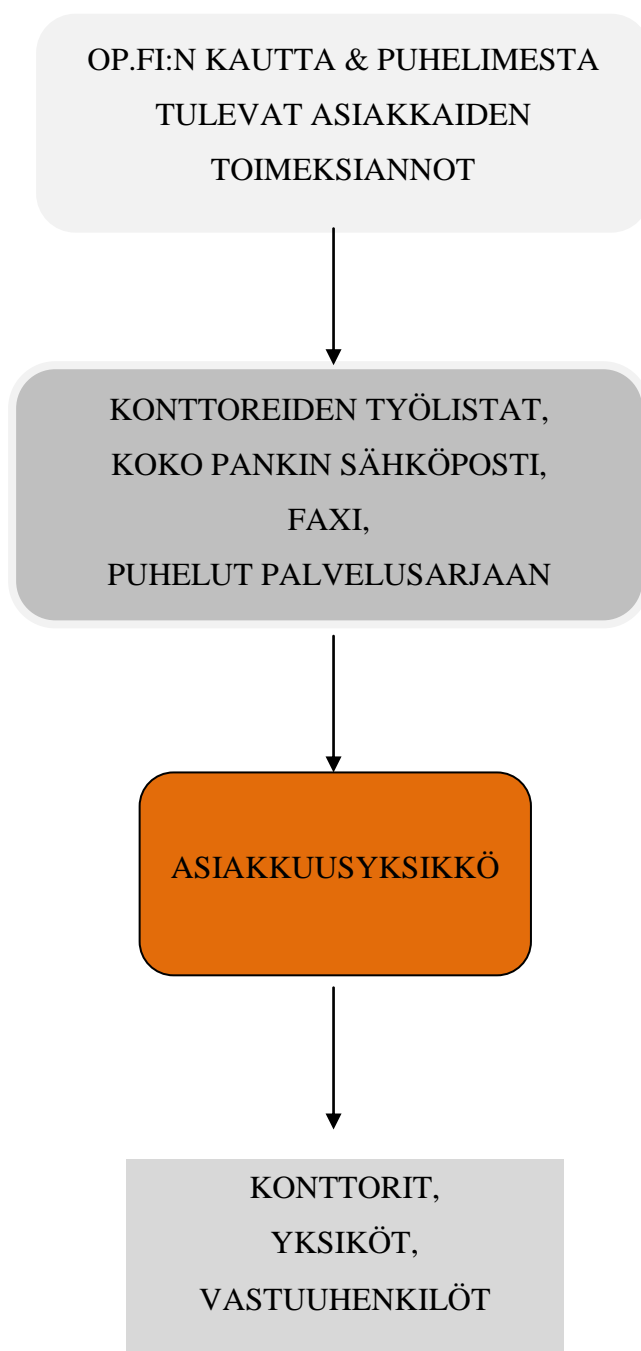
Olen nykyisessä työssäni ja esimiestäni konsultoimalla huomannut, että nykyisen työnjakoinformaation ongelmakohdat johtavat yhä uusiin ongelmiin, joita ovat (Vuoriahon henkilökohtainen tiedonanto 7.1.2013.):

- pankkitasaisuuden kärsiminen
- toimeksiantojen käsittelyaikojen pidentyminen
- turha toimeksiantojen siirtely ja pompottelu
- asiakkaiden pompottelu
- asiakaslupaus ylivermaisesta asiakaskohtaamisesta ei täyty
- työn tehottomuus ja tunne riittämättömyydestä
- töiden väärinjakaminen
- huomioimattomuus
- anteeksipyytely ja pahoittelu sekä toimihenkilöiltä että asiakkailta
- tuohtuminen
- väärinkäsitykset

Pyrin työlläni ja sen projektilla ongelmakohtien ja niistä syntyvien uusien ongelmien poistamiseen, jotta henkilöstöllä olisi tulevaisuuden pankkialan murroksessa mielekkäämpää ja vaivattomampaa käsitellä monikanavasta tulleita toimeksiantoja. Tämä kaikki vaikuttaa suoraan myös asiakkuudenhallintaan, sillä opas tulee nopeuttamaan toimeksiantojen käsittelyaikoja, parantamaan asiakaspalvelua ja sitä kautta heijastumaan positiivisesti sekä suoraan että välilliseen asiakaspalautteeseen. Case-yrityksen



projektissa tuotetut kirjallinen sekä sähköinen opas jäävät elämään Länsi-Suomen Osuuspankin jokapäiväiseen työhön. Toivon, että kirjoittamistani oppaista on apua koko Länsi-Suomen Osuuspankille.



*Kuvio 17. Monikanavatoimeksiantojen elinkaari Asiakkuusyksikön näkökulmasta.*

### 5.3 Asiakkuudenhallinnan kehittämisprojektit Länsi-Suomen Osuuspankissa

Koska toimiala ja sen muutokset ovat laajoja, on projektejakin monia. Länsi-Suomen Osuuspankissa on erimuotoisia projekteja riippuen projektin toteuttajista ja aiheesta. Useat projektit ovat sisäisiä projekteja, joita toteutetaan yhteistyössä koko muun OP-Pohjola -ryhmän kanssa. Esimerkiksi laitteistojen ja tietojärjestelmien kehittämisprojektit ovat toteutettu yhdessä muiden Osuuspankkien kanssa. Uudet tietojärjestelmät ja laitteet on kuitenkin tilattu ulkopuolisilta toimittajilta. Projektit ovat usein laajoja ja työläitä sekä niitä on ositettu pitkälle aikavälille. Tästä hyvänä esimerkkinä on juuri OP-Kontakti -palvelukokonaisuuden käyttöönotto eli laitteiston kehittämisprojekti, johon liittyen ole toteuttanut empiriassa kuvaamani projektin asiakkuudenhallinnan kehittämisestä.

OP-Kontakti -palvelukokonaisuus on ollut käytössä jo muutamissa suurimmissa Osuuspankeissa. Sen myötä kaikki palvelunumerot Länsi-Suomen Osuuspankissa tulevat muuttumaan. Onkin tärkeää tiedottaa asiasta asiakkaille mahdollisimman paljon, jotta uudet palvelunumerot eivät tule heille yllätyksenä. Uusimmassa Länsi-Suomen Osuuspankin asiakaslehdessä ”Länsi-Suomen Osuuspankin kuulumisia 2013” on kerrottu puhelinpalvelun uudistumisesta ja uusista puhelinnumeroista. Nykyisen yhden puhelinnumeron sijaan asiakas voi jo soittaessaan valita asiaansa koskevan puhelinnumeron viidestä vaihtoehdosta: Puhelinpalvelu (ajanvaraukset, tilit ja kortit, maksaminen, säästäminen ja lainaneuvonta), rahoituspalvelut, sijoituspalvelut, yrityspalvelut ja lakipalvelut. Myös uusia käyntikortteja uusilla puhelinnumeroilla on jo alettu jakaa. Uudistettu puhelinpalvelu tulee käyttöön 25.4.2013 alkaen.

OP-Kontakti-palvelukokonaisuuden käyttöönotto on laitteiston ja tietojärjestelmän kehittämisprojekti, jolla pyritään selkeyttämään asiakaspalvelua. Sitä kautta sen voi siis luokitella myös asiakkuudenhallinnan kehittämisprojektiksi. Kuten OP-Kontaktin käyttöönottoon, myös muihin projekteihin valitaan aina tarkkaan projektiorganisaatio ja sen päällikkö, asetetaan realistinen aikataulu ja jaetaan tehtävät. Länsi-Suomen Osuuspankin projektien tärkeimpinä tavoitteina voidaan pitää aikatavoitetta sekä laadutavoitetta, jolla varmistetaan asiakastyytyväisyys ja turvallisuus. Projektilla on selvät vaiheet, jotka voidaan jakaa perustamiseen, suunnitteluun, toteutukseen ja päättämiseen. Koska kyseessä on asiakkuudenhallinnan projekti, tavoitteille on helppo

asettaa mittarit, mutta tuloksia voidaan palautteiden ja kyselyiden perusteella arvioida vasta myöhemmin tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

#### 5.4 Esimerkkiprojektin kuvaus

Empiriassa käyn läpi Länsi-Suomen Osuuspankin tilaaman työnjaon kehittämisprojektin. Projektina tuotettiin kaksi opasta (sähköinen ja kirjallinen) pankin sisäiseen käyttöön, joihin työnjaot tullaan jatkossakin kirjaamaan, ja joka on muokattavissa henkilöstön ja organisaation mahdollisesti muuttuessa. Oppaat ovat akuutteja ja ajankohtaisia, sillä case-yrityksessä tullaan huhtikuussa 2013 ottamaan käyttöön yrityksen esittelyosiossa kuvailemani OP-Kontakti-palvelukokonaisuus, jonne työnjaot on selkeästi kirjattava. Esimerkkiyrityksessä ei ollut aiemmin kirjattu työnjakoa näin tarkasti, mikä olisi aiheuttanut pään vaivaa uuteen palvelukokonaisuuteen siirryttäessä. Tämä kirjaamattomuus antoi projektille haastetta ja teki siitä ainutkertaisen.

##### 5.4.1 Oppaiden kuvaus

Kumpikin oppaista on uusi osa sähköistä asiakkuudenhallinnan järjestelmää. Oppaat helpottavat OP-Kontakti-palvelukokonaisuuden käyttöä ja ne tulevat jäämään pankin sisäiseen käyttöön tulevaisuudessakin. Oppaita projektista syntyi kaksi; kirjallinen ja sähköinen:

##### *1. Kirjallinen opas;*

Kirjallinen opas on koottu neljästä eri osiosta. Ensimmäisessä osiossa esittelen molemmat oppaat ja niiden tavoitteet pankkitasolla ja asiakkuudenhallinnassa. Toisessa osiossa kerron asiakkailta tulleista toimeksiantoista ja niiden elinkaaresta asiakkuusyksikön näkökulmasta. Kolmannessa osiossa luettelen Länsi-Suomen Osuuspankin yksiköt ja konttorit ja neljänteen osioon olen tehnyt kuvion toimeksiantojen kulusta.

Ensimmäisen osion tarkoituksena on herättää lukijan mielenkiinto ja saada hänet ajattelemaan toimeksiantojen ja niiden työnjaon eroavuuksia Länsi-Suomen Osuuspankin sisällä. Esitän työnjakoon ratkaisun sähköisen asiak-

kuudenhallinnan osaksi ja tueksi. Perustelen, miksi oppaat ovat tärkeitä juuri nyt ja miten ne tulevat jatkossa helpottamaan työnjakoa.

Toisessa osiossa kerron toimeksiannoista, miten ja mistä ne saapuvat pankkiin ja mihin ne päätyvät. Tämä auttaa uusia työntekijöitä ymmärtämään ja hahmottamaan toimeksiantojen elinkaaren sekä perehdyttää heitä samalla asiakkuusyksikön ja muiden pankin yksiköiden toimeksiantojen käsittelystä. Länsi-Suomen Osuuspankin sähköisen asiakkuudenhallinnan ymmärtäminen on erittäin tärkeää sekä uusille työntekijöille että kokeneille konkareille.

Kolmannessa osiossa olen luetellut Länsi-Suomen Osuuspankin konttorit ja yksiköt. Juuri tällaista luetteloa ei vielä pankista löytynyt, joten se tulee helpottamaan jatkossa muutakin kuin sähköistä asiakkuudenhallintaa, kuten henkilöstöhallintoa. Oppaan neljännessä osassa olen muodostanut kuvion siitä, mistä ja millä tavoin monikanavatoimeksiannot tulevat pankkiin. Tämä kuvio on yksinkertaistettu versio todellisuudesta, mutta tukee hyvin oppaan toista osiota, jossa olen sanoin kuvaillut toimeksiantojen saapumista pankkiin ja käsittelyä pankissa.

Oppaassa on myös kaavioita koko pankin yhteisestä sähköpostista keräämästäni aineistosta siitä, kuinka monta ja minkälaisia toimeksiantoja ja tehtäviä sähköpostiin saapuu kuukausitasolla. Tein seurantaan lokakuusta 2012 helmikuuhun 2013 laskien manuaalisesti jokaisen tehtävän ja toimeksiannon paperille, lisäen ne exel-taulukkoon ja piirtäen niistä pylväsdiagrammit. Tästä kerätystä informaatiosta on hyötyä monella tasolla ja jatkossa kyseenomaista kirjausta tullaan tekemään kuukausittain.

## 2. *Sähköinen opas;*

Sähköinen opas on kirjallisen oppaan pohjalta tekemäni exel-taulukko pankin sisäiseen käyttöön, jota on tulevaisuudessa tarkoitus päivittää reaaliaikaisesti työtehtävien ja organisaation muuttuessa. Exel-taulukossa on seitsemän eri saraketta.

- 1.) Ensimmäisessä sarakkeessa on listattu toimeksiannot työlistan, sähköpostin ja faxin välillä. Toimeksiantoja ovat muun muassa lainan maksusuunnitelman muutokset, valtakirjat ja uudet asiakkuudet.
- 2.) Toisessa sarakkeessa on jaoteltu nämä toimeksiannot BePOPin konttorin yksiköiden mukaan. Mikä yksikkö BePOPissa hoitaa minkäkin ensimmäisessä sarakkeessa listatun toimeksiannon?
- 3.) Kolmannessa sarakkeessa on listattu Kauppakadun konttorin yksiköt sen mukaan, mikä yksikkö hoitaa minkäkin toimeksiannon ensimmäisestä sarakkeesta.
- 4.) Neljäs sarake on tarkoitettu yhteyshenkilökonttoreille, joiden työlistoja asiakkuusyksikkö hoitaa.
- 5.) Viidennessä sarakkeessa on muiden kuin yhteyshenkilökonttorin hoidettavat toimeksiannot.
- 6.) Kuudennessa sarakkeessa on listattu mahdolliset poikkeukset.
- 7.) Seitsemäs sarake on tarkoitettu taulukon päivittämispäivämäärälle.

Tätä sähköistä opasta tullaan siis päivittämään reaaliajassa ja sieltä löytyy tuoreimmat tiedot toimeksiantojen jaosta. Jokainen työntekijä tulee löytämään sähköisen oppaan pankin sisäisestä Internet-kanavasta, josta voi aina tarkistaa kenelle mikäkin monikanavatoimeksianto kuuluu.

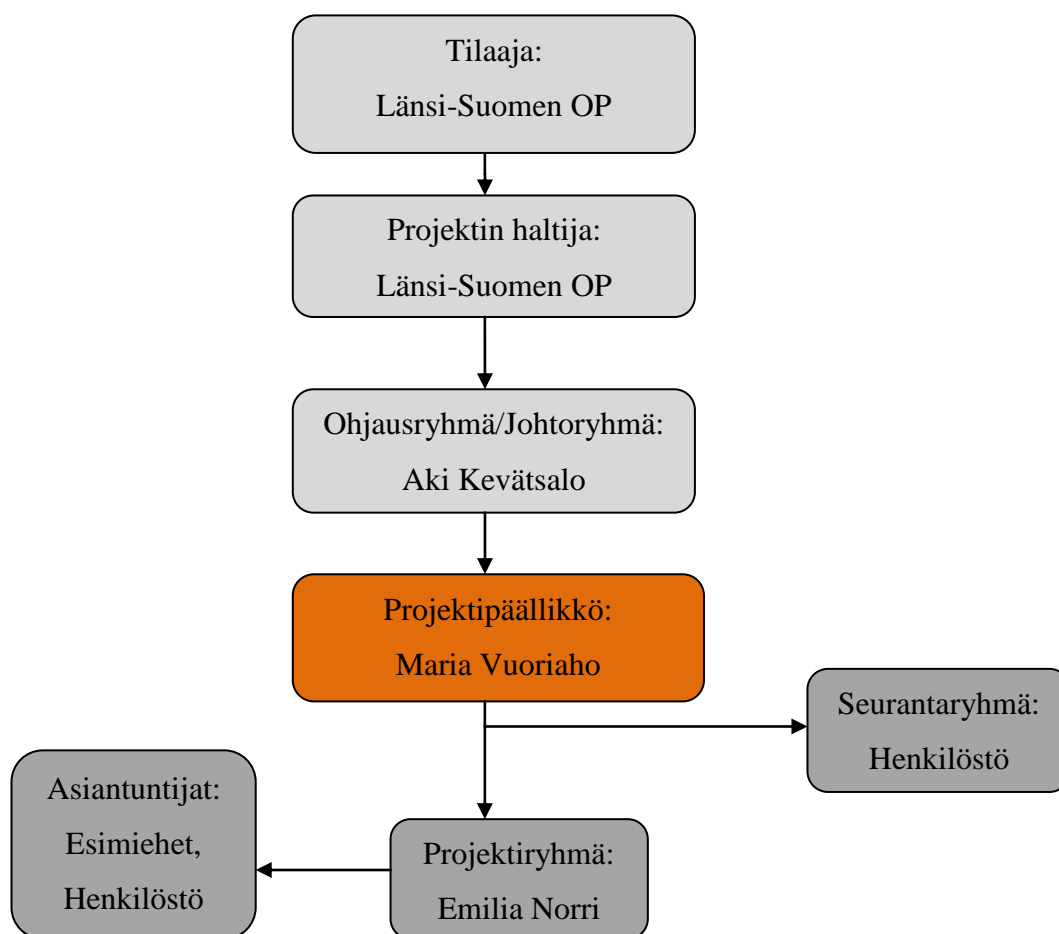
#### 5.4.2 Esimerkkiprojektin aikataulu ja organisaatio

Jokaisella työntekijällä on oma työnkuvansa, johon on listattu hänelle kuuluvat työtehtävät toimenkuvansa mukaan. Keskityinkin projektissani nimenomaan monikanavista tullessiin toimeksiantoihin ja niiden jakamiseen henkilöstön välillä. Aiemmin selkeää linjausta näiden verkosta, puhelimesta, sähköpostista ja faxista tulleiden toimeksiantojen jaosta ei ole ollut. Projektilla oli tiukka aikataulu, sillä sen tuli olla valmis ennen huhtikuuta 2013, joten kyseinen projekti toteutettiin riipeästi joulukuun 2012 ja maaliskuun 2013 välisenä aikana.

Kehittämiprojektin organisaatio muodostui kokonaan Länsi-Suomen Osuuspankin sisäisistä henkilöistä, joten ulkopuolista asiantuntija-apua ei käytetty. Tyypillistä

esimerkkiyrityksen sisäisille projekteille on se, että sen organisaatio muodostuu todella pienestä ryhmästä, sillä usein projektit toteutetaan oman työn ohella eikä aikaa ja resursseja projektille kokonaan omistautumiselle ole.

Esimerkkiprojektin tilaajana toimii Länsi-Suomen Osuuspankki, joka tilaa kaksi projektilla toteutettua opasta sisäiseen käyttöönsä. Projektin johtoryhmässä on pankinjohtaja ja asiakkuuksien johdosta vastaava Länsi-Suomen Osuuspankin johtoryhmäsäkin toimiva Aki Kevätsalo. Asiakkuuspäällikkö Maria Vuoriaho toimii projektipäällikkönä. Varsinaisen projektin toteutuksen ja ryhmän muodostan minä. Olemme toteuttaneet projektin tiiviissä yhteistyössä projektipäällikön kanssa ja haastatelleet sekä konsultoineet muita toimihenkilöitä, jotka toimivat projektin yhteistyökumppaneina. Viitaten teoriaan, jossa projektiorganisaation malli on kuvattu, haluan todeta, että tässä yhteydessä kuvaan vain esimerkkiyrityksen projektia ja siihen kuuluvia osapuolia, minkä vuoksi organisaatio on kuvattu hierarkkisella organisaatiokaaviolla (Kuvio 18).



Kuvio 18. Case-yrityksen esimerkkiprojektin projektiorganisaatio.

## 5.5 Esimerkkiprojektin elinkaari

Seuraavaksi käyn läpi esimerkkiprojektin elinkaarta ja toteutusta teoriaosuudessa kuvattujen vaiheiden mukaisesti. Alholan ja Lauslahden (2006, 102), Rissasen (2002, 21), Artton, Martinsuon ja Kujalan (2006, 48-51) sekä Forsbergin, Moozin ja Cottermanin (2003, 162-190) neljä eri vaihetta perustaminen, suunnittelu, toteutus ja päättäminen sopivat esimerkkiprojektin perusjaoksi. Koska olen itse ollut vahvasti mukana koko projektin toteutuksen ajan, tiedot projektin kulusta ja sen toteutumises- ta sekä ongelmista ja parannusehdotuksista tulevat itseltäni, eivätkä ole yhteydessä Länsi-Suomen Osuuspankin muiden projektien toteutukseen tai yleiseen käytäntöön ja linjaukseen.

### 5.5.1 Projektin perustaminen

Projektin perustamisessa tiedostettu ongelma tai kehitettävä asia siirretään ajatuksen- tasolta todelliseksi suorittamiseksi. Jo aloittaessani asiakkuusyksikössä keväällä 2012, oli puhetta siitä, miten tärkeä olisi saada listattua monikanavasta tulevat toi- meksiannot sen mukaan, kenelle ne kuuluvat. Ongelma jäi suuremmalta huomiolta puoleksi vuodeksi, kunnes aloin etsiä itselleni opinnäytetyötä.

Marraskuussa 2012 keskustelin asiakkuuspäällikkömme ja lähimmän esimieheni Ma- ria Vuoriahon kanssa opinnäytetyön aiheesta sekä siitä, olisiko pankilla tilausta jolle- kin erityiselle aiheelle. Keskustelu laitettiin harkintaan ja sovittiin, että palaamme siihen, kun jokin aihe työlleni löytyisi. Ei kulunut kuitenkaan viikkoakaan, kun aa- muvuoroon tullessani huomasimme todellisen ongelman. Asiakkuusyksikön aamu- vuorolaisten tulee jakaa pankin yhteiseen sähköpostiin tulleet sähköpostit ja konttori- en työlistoille tulleet verkkoviestit ja toimeksiannot niille kuuluville toimihenkilöille, yksikköön tai konttoriin. Ongelmana kuitenkin oli joka aamu se, että kukaan meistä ei varmasti tiennyt, kenelle, mihin ja mitkä monikanavasta tulleet toimeksiannot kuu- luivat. Aihe oli itseäni niin lähellä ja kamppailin ongelman kanssa joka päivä työssä- ni - parempaa aihetta ei olisi voinut löytyä.

Aloimmekin lähes samalla sekunnilla käydä keskustelua ongelmasta ja päädyimme siihen, että akuuttiin ongelmaan on saatava ratkaisu ja kehittää monikanavasta tulevien toimeksiantojen ja niiden työnjaon kirjaamista ennen huhtikuuta 2013, jolloin uusi OP-Kontakti -palvelukokonaisuus otettaisiin käyttöön. OP-Kontaktiin on kirjattava työnjaot tarkasti ja ilman kirjausta se ei palvelisi pankkia eikä asiakkaita, kuten sen on tarkoitettu. Projekti oli siis syntynyt ja opinnäytetyön aihe löytynyt.

### 5.5.2 Projektin suunnittelu

Projektin perustamispäätöksen jälkeen on vuorossa suunnitteluvaihe. Länsi-Suomen Osuuspankissa projektit on usein sidottu aikatauluun, kuten esimerkkiprojektikin. Projektin tulisi olla valmis maaliskuun lopulla 2013, jotta sitä ehditään testata ennen huhtikuuta 2013. Olen kirjannut joulukuussa 2012 kalenteriini ajat, jolloin projektin eri vaiheiden tulisi olla valmiita, jotta koko projekti valmistuisi maaliskuuhun mennessä. Joulukuussa pidimme yhteisiä suunnittelupalavereja Maria Vuoriahon kanssa siitä, miten projekti toteutetaan, missä aikataulussa ja mitä sillä yritetään saavuttaa. Kävimme samalla läpi projektin riskejä ja kompastuskiviä sekä itse projektiorganisaatiota. Projektiin päätettiin asettaa organisaatio, kuten aiemmin kappaleessa 4.4 olen kuvaillut.

Projektin suunnittelu Länsi-Suomen Osuuspankissa noudattaa projektisuunnitelman runkoa, jota kuvattiin teoriaosuudessa. Suunnittelun aikana päädyttiin tekemään työnjaosta erillinen opas pankin sisäiseen käyttöön. Oppaan tuli olla kirjallinen opas, jossa on johdanto työnjaolle ja listaus konttoreista sekä yksiköistä. Oppaassa kuvattaisiin myös monikanavatoimeksiantojen kulkua asiakkailta pankille. Tämä kirjallinen opas olisi tarkoitettu ensisijaisesti uusien työntekijöiden, kuten kesäharjoittelijoiden, perehdyttämiseen ja sitä tultaisiin käyttämään jo keväällä 2013. Suunnitteluvaiheessa projektille asetettiin selkeät tavoitteet ja aikataulu, joka antoi sille haastetta, mutta osittain myös helpotti sen toteuttamista. Monikanavatoimeksiantojen työnjaonkehittämisprojektin alun ja toteutuksen väliin jäi aikaa 2,5 kuukautta, joten toteutukselle ei jäänyt kuin itse 2 kuukautta. Tiukka aikataulu antoi potkua projektille ja se pysyi projektiorganisaatiolle mielekkäänä loppuun saakka.



### 5.5.3 Projektin toteutus

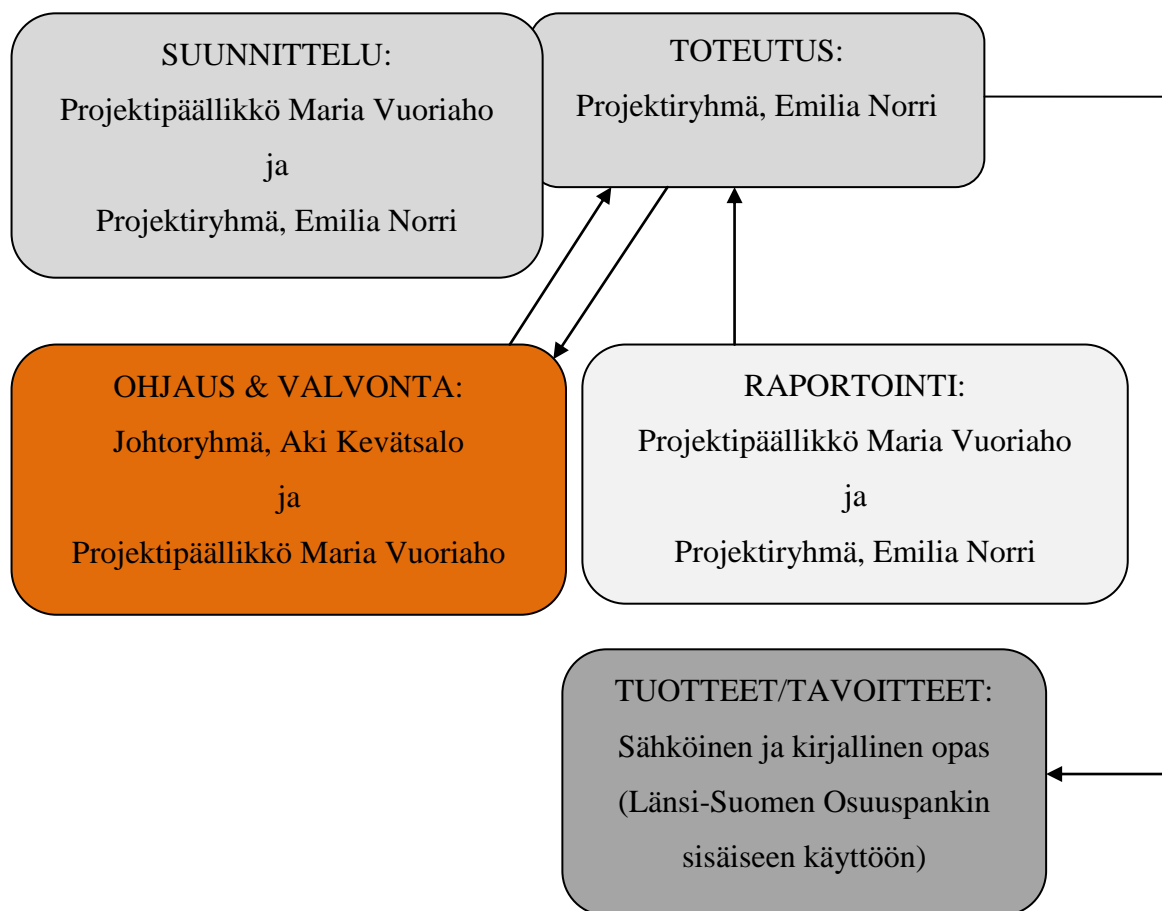
Case-yrityksessä projekteja on todella monenlaisia, jonka vuoksi toteutusosassa keskitynkin kertomaan vain esimerkkiprojektista. Työnjaonkehittämisprojektin toteutus kesti tammikuusta 2013 maaliskuun loppuun 2013 eli vajaa 3 kuukautta. Oppaita tehtiin monia versioita ja työnjaot muuttuivat taukoamatta. Kaikkia työnjakoja ei voida millään kirjata ylös, sillä siitä tulisi liian laaja kokonaisuus.

Projektin toteutus alkoi tammikuussa, kun aloin käydä läpi Länsi-Suomen Osuuspankin yhteistä sähköpostia lansi-suomen@op.fi. Tämän läpikäynnin tarkoituksena oli saada selkeä kuva siitä, mitä sähköpostiin tulee, keneltä ne tulevat ja miten paljon niitä määrällisesti kuukausittain tulee. Tein listausta ajalta lokakuu 2012 tammikuulle 2013, josta havaitsin saapuneiden sähköpostien määrän nousseen. Tästä voimme päätellä toimihenkilöiden ohjanneen asiakkaita aktiivisemmin tekemään sopimuksia verkon kautta ja sen, että asiakkaat ovat vihdoinkin löytäneet verkkoon. Tein seurannastani kuvaajat, jotka ovat projektin kirjallisen oppaan osana. Tammikuussa listasin myös konttorien työlistoille tulleet sopimukset ja toimeksiannot ja kirjasin puhelimesta tulleita asiakkaiden puhelujen aiheita.

Ongelmana oli löytää näille listatuille toimeksiannoille ja sopimuksille niiden oikeat tekijät, joka olikin toteutuksen suurin ongelma. Tekijät, työnjaot ja niiden ohjeistukset olivat pitkältä aikaväliltä ja osa jopa vanhentuneet. Osasta taas ei ollut mainintaa lainkaan. Maria Vuoriaho lähetti kaikki saamansa ohjeistuksen työnjakoon liittyen sähköpostiini. Kyseisiä sähköposteja oli kymmenittäin ja ne olivat hajanaisia sekä puutteellisia. Seuraava vaiheeni olikin yhdistää sähköposteissa olevat tiedot oppaaseen. Ajallisesti tämä oli laajin ja vaativin urakka. Kirjattuani sähköposteissa esille tulleet ohjeistukset työnjaoista, minun täytyi vielä täyttää puuttuvat osat konsultoiden Maria Vuoriahoa ja kollegojani sekä huomioiden työympäristöäni ja sieltä esille tulleita asioita.

Ongelmaksi muodostui myös tiedon luotettavuus, ajantasaisuus ja virallinen linjaus sekä tilanteen muuttuvuus lähes viikoittain. Oli vaikea kirjata työnjakoa ylös, kun se muuttuu henkilöstön ja työtehtävien muuttuessa. Siksi päädyimmekin palaverissamme tekemään yhden kirjallisen oppaan sijaan kaksi erillistä opasta pankin sisäiseen käyttöön. Toinen oppaista on sähköinen taulukko, johon on listattu toimeksiannot ja

niiden toteuttajat sekä kirjauspäivämäärä eri sarakkeisiin. Tämä opas lisätään pankin sisäisille verkkosivuille, joissa sitä voidaan muokata ja päivittää reaaliajassa ja sieltä pystyy aina tarvittaessa tarkastamaan työnjaon sen hetkisen linjauksen. Tiukkaan aikatauluun ympättiin siis yhden oppaan sijasta kaksi, joka loi yhä enemmän haastetta itse projektille ja sen vaiheiden kirjaamisille.



Kuvio 19. Työnjaon kehittämisprojektin ohjaus.

Olen ehdottanut projektiorganisaatiolle, joka koostuu esimiehistä ja johtoryhmän jäsenestä, yhteistä linjausta työnajolle, johon projekti antaa hyvän pohjan. Työnjaon kirjausta tulisi mielestäni jatkaa ja pitää reaaliajassa, ettei päädyttäisi samanlaisiin ongelmiin kuin ennen projektia. Oppaat, jotka projektista syntyivät, ovat käytännölliset ja antavat paljon työyhteisölle oikein käytettyinä. Tämä taas heijastuu asiakaspalvelun tehokkuuden kasvuun. Hyvällä ohjauksella, kuten esimerkkiprojektissakin, työnjakoa saataisiin pidettyä ajantasaisena vaikka projektiluontoisesti, mutta tiheämmällä aikavälillä. Viikoittainen tai jopa kuukausittainen työnjakojen päivittäminen sähköiseen oppaaseen auttaisi varmasti työntekoa ja selkeyttäisi koko henkilöstön kuvaa siitä, missä yksikössä tehdään mitään.

Alkukankeuksista ja toisen oppaan lisäyksestä huolimatta projekti saatiin kunnialla toteutettua ja suunnitelmien mukainen aikataulu projektin päätökselle onnistui. Projekti oli ajatuksissa joka päivä ja koko ajan ja mielestäni sen tulos on jopa parempi, mitä sen alussa uskallettiin edes toivoa.

#### 5.5.4 Projektin päätös

Projekti päätetään, kun sille asetetut tavoitteet ja tulos on saavutettu onnistuneesti. Länsi-Suomen Osuuspankin esimerkkiprojektissa tuotettiin kaksi opasta sekä kirjallinen että sähköinen opas pankin sisäiseen käyttöön tukemaan OP-Kontaktipalvelukokonaisuuden käyttöönottoa, uusien työntekijöiden perehdytystä ja tulevaisuudessa helpottamaan työnjakojen kirjaamisen kynnystä. Projektiorganisaatio toimi, kuten suunniteltiin ja suuri kiitos projektin onnistumisesta kuuluukin koko organisaatiolle. Projekti kokonaisuudessaan oli menestys ja saumattoman yhteistyön tulos.

Projekti saatiin päätöksen ajallaan ja suunnitelmien mukaan ongelmista huolimatta. Koska esimerkkiprojektin toteutuksen aikana ja tämän opinnäytetyön kirjoittamishetkellä OP-Kontakti-palvelukokonaisuus ei ollut vielä käytössä, kirjataan tulokset ja varsinainen loppuraportti oppaiden käytettävyydestä ja niiden vaikutuksista tulevaisuudessa. Toivon, että koko projekti toimii esimerkkinä tulevilla projekteilla ja, että sen vaikutukset näkyvät positiivisesti pankin työnjaon kirjaamisessa.

Uskon, että projektissa tuotetuista oppaista on apua vielä monien vuosienkin jälkeen ja, että ne jäisivät elämään osaksi pankin jokapäiväistä työtä.

## 5.6 Esimerkkiprojektin riskit

Länsi-Suomen Osuuspankin esimerkkiprojektiin liittyy myös uhkia ja epävarmuustekijöitä eli riskejä. Suunnitteluvaiheessa ne on kartoitettava, hallittava niitä on pyrittävä välttämään. Teoriaosuudessa mainitsin riskejä ja niiden luokittelutapoja, joita sovellan myös projektini riskien kartoittamiseen. Tässä kappaleessa pohdinkin projektin mahdollisia riskejä, toteutuivatko ne ja miten ne vaikuttivat tulokseen.

Yksi suurimmista riskeistä pienen projektiorganisaation vuoksi on henkilöriski. Henkilöriskiksi luokitellaan tilanne, jossa projektin avainhenkilö vaihtaa kesken kaiken työpaikkaansa tai siirtyy uusiin tehtäviin työsopimuksen puitteissa. Henkilöriski voi myös olla pitkä sairausloma tai onnettomuus, jossa avainhenkilö olisi osallisena. Lyhytkin sairausloma tärkeässä projektin vaiheessa saattaa vaikuttaa ratkaisevasti projektin onnistumiseen. Koska projektiorganisaatiomme koostui vain kolmesta avainhenkilöstä, oli riski huomioitava ja luokiteltava A-tyyppin riskiksi sen suuren vaikutavuuden vuoksi. Esimerkkiprojektin aikana riski ei onneksi toteutunut niin, että se olisi vaikuttanut lopputulokseen.

Isossa yrityksessä ja sen toteuttamissa projekteissa on aina mukana yhteistoiminnan riski. Yhteistoiminnan riski tarkoittaa sitä, että yhteinen sävel projektin vaiheissa katoaa ja syntyy ristiriitoja, jotka vaikuttavat itse projektin toteuttamiseen ja sen tulokseen. Koska projektin organisaatio oli esimerkkiyrityksessä todella pieni, oli tämän riskin todennäköisyys hyvin vähäinen ja sen luokiteltavuus olikin C-tyyppin riski. Silti se on otettava huomioon ja suunniteltava jo etukäteen, miten tällaiset tilanteet vältettäisiin. Työnjaon kehittämisprojektissa tällaisia tilanteita ei syntynyt, vaan kaikki erimielisyydet ratkaistiin neuvottelemalla.

Sisäinen riski on otettava huomioon, kun toteutetaan sisäistä projektia. Sisäisellä riskillä viitataan tilanteeseen, jossa esimerkiksi suunnitellut aikataulut eivät pädekään, jolloin sisäinen toiminta, kuten esimerkkiprojektissa vaikka

OP-Kontakti-palvelukokonaisuuden käyttöönotto viivästyisi. Koska esimerkkiprojektin aikataulu oli tiukka ja tarkka, oli riski otettava tosissaan huomioon ja siksi se luokiteltiin a-tyyppin riskiksi. Sisäiset riskit, kuten aikataulun pitävyys vältetään hyvällä suunnittelulla ja kartoittamisella. Tässä projektissa sisäistä riskiä ei ilmennyt ja projekti saatiin päätettyä ajallaan halutuin tuloksin.

Case-yrityksen projektille yhdeksi merkittäväksi riskiksi kartoitettiin ympäristötekijöiden aiheuttamat riskit, jotka luokiteltiin B-tyyppin riskeiksi. Koska oppaiden kirjoitustyöstä ja muotoilusta vastasin pääsääntöisesti vain minä, oli kirjoitustyö aina sidottuna tiettyihin tallennuspaikkoihin ja riippuvainen tallennuslaitteistosta ja sen ympäristöstä. Riskiksi arvioitiin muun muassa se, että itse kirjoitustyö olisi tuhoutunut joko teknologian pettäessä, kirjoitusympäristön, kuten kotini tai työpaikkani, vaurioituessa (vesivahinko tai tulipalo) tai, että se jostain syystä vaurioituisi tai varastettaisi esimerkiksi asunto- tai toimistomurron vuoksi. Ympäristötekijöiden aiheuttamat riskit pyrittiin välttämään työn tallentamisella moneen eri kohteeseen. Aina muokattuani oppaita tallensin ne omalle kotitietokoneelleni, lähetin ne koulu- ja työ sähköpostiini sekä tallensin ne vielä erikseen muistitikulle. Hajauttamalla tallennetut työt, pienensin riskiä huomattavasti. Onneksi esimerkkiprojekti ei kärsinyt ympäristötekijöiden aiheuttamista riskeistä.

Teknologiariski oli otettava huomioon, sillä projekti liittyi niin vahvasti uuteen hahmottamassa käyttöönotettavaan teknologiaan. Teknologiariskiksi olisi luokiteltu esimerkiksi se, että Kontakti-palvelukokonaisuuden käyttöönotto olisi viivästynyt tai se ei olisikaan toiminut luullulla tavalla. Näihin riskeihin emme itse projektiorganisaatiossamme olisi voineet vaikuttaa, sillä palvelukokonaisuusprojekti oli sidoksissa ulkoiseen toimittajaan ja sitä kautta vaikuttaviin toisenlaisiin riskeihin. Riskityyppinä teknologiariski on C-tyyppiä. Esimerkkiprojektissa teknologiariski toteutui uuden järjestelmän käyttöönoton lievällä viivästymisellä, muttei se vaikuttanut itse projektiin eikä sen tulokseen, sillä projektin aikataulu pysyi läpi projektin vaiheiden silti samana kuin oli suunniteltukin.

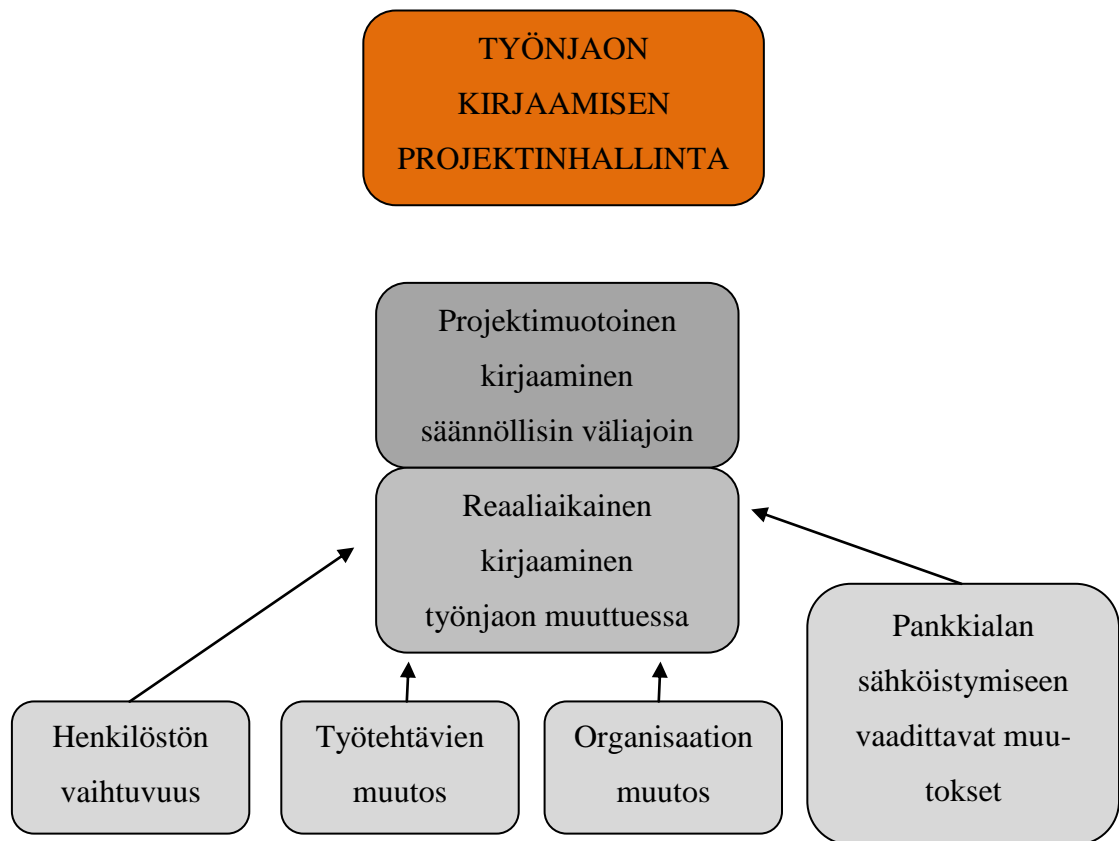
Esimerkkiprojektissa, kuten projekteissa yleensä on riskejä, jotka on otettava huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Tälle projektille pääriskeiksi kartoitettiin henkilöriskit, yhteistoiminnan riskit, sisäiset riskit, ympäristötekijöiden aiheuttamat riskit ja

teknologiariskit. Näistä toteutui ainoastaan teknologiariski, jolla ei kuitenkaan ollut vaikutusta projektin lopputulokseen. Kaikki projektit kartoitettiin projektin suunnitteluvaiheessa ja niitä hallittiin mielestäni moitteettomasti. Joihinkin esimerkkiprojektilekin kartoitettuihin riskeihin ja niiden toteutumiseen ei voida juurikaan vaikuttaa, mutta voidaan silti ennaltaehkäistä ja pyrkiä minimoimaan niistä aiheutuvat vahingot

## 5.7 Esimerkkiprojektin raportointi

Projektin raportointi on välttämätön osa projektin ohjausta, sillä sen avulla voidaan seurata projektin etenemistä suunnitelmien mukaan. Raportointi voi olla säännöllistä jokaisen vaiheen jälkeen tapahtuvaa tai kertaluonteista projektin päättyttyä tapahtuvaa. Teoriaosuudessa kuvailin projektin raportointia ja sille tärkeitä seikkoja, joiden pohjalta analysoin myös esimerkkiprojektin raportointia. Esimerkkiprojektissa raportointi tapahtui pitkin projektin vaiheita siten, että minä oppaiden kirjoittajana raportoin kirjoitusvaiheistani ja oppaiden versioista projektipäällikölleni säännöllisesti. Tällä tavoin saimme muokattua oppaista juuri sellaiset, kuin oli tarkoituskin ja jopa paremmat. Raportointi oli projektin aikana sekä kirjallista että suullista ja ne vaikuttivat positiivisesti sekä saumattomaan yhteistyöhön, projektin tulokseen, aikataulussa pysymiseen ja luotettavuuteen.

Pääpainoinen raportointi tapahtunee loppuraportissa, jota ei valitettavasti ollut aikataulun vuoksi mahdollista ottaa huomioon tässä opinnäytetyössä. Kaikki raportit tuotetaan sisäiseen käyttöön, joista tiedotetaan yrityksen sisällä. Projektin toteutuksen aikana Länsi-Suomen Osuuspankissa ei ollut vielä käytössä Kontaktipalvelukokonaisuutta, johon työnjaon kehittämisprojekti liittyi. Tästä johtuen loppuraportointi tulee perustumaan jälkeempään laadittuihin tilastoihin. Kaikki projektiin liittyvät seuraukset ja palaute tulevat esille vasta huhtikuun 2013 jälkeen, kun projekti itsessään on jo kuukautta ennen päätetty.



Kuvio 20. Case-yrityksen sähköisen asiakkuudenhallinnan työnjaon kirjaaminen projektin jälkeen.

## 6 YHTEENVETO

Projektin case-yrityksenä toimineen Länsi-Suomen Osuuspankin toimialan rajut muutokset ovat olleet huimia muutaman viime vuoden aikana. Koko pankkiala on murroksessa ja sen tulevaisuutta voidaan vain ennustaa. Kehitettävää on jatkuvasti, sillä kaikki pankit ovat sidoksissa maailmalla mylläävään alan sähköistymiseen, suurten ikäluokkien eläköitymiseen ja talouden suhdanteiden vaihteluun.

Pysyäkseen muutosten ”aallon harjalla”, on monikanavoitumisesta ja sähköistymisestä aiheutuvien teknologia ja laitteisto – muutosten myötä, pidettävä tarkkaan huolta siitä, että sekä henkilöstö ja sen välinen työnjako pysyy ajan tasalla. Näin voidaan varmistaa vahva asema hyvänä pankkina ja säilyttää kilpailutilanteissa valtteina olevat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen.

Projektimuotoinen toimintatapa työnjaon ajan tasalla pysymiseen on osoittautunut tässä opinnäytetyössä toteutetun projektin myötä toimivaksi ratkaisuksi. Työnjaon kirjaaminen ja sen hallinta ennen kehittämisprojektia oli jäänyt case-yrityksessä 1900-luvulle. Mistään ei ollut kirjattua tietoa, vaan lähes kaikki oli suullisen tiedon varassa. Koska henkilöstön vaihtuvuus on lähivuosina muun muassa eläköitymisen vuoksi ollut mittavaa, on vahva tietotaito työnjaostakin kärsinyt siitä osansa. Vanhat perinteet ja käytännöt työnjaosta ovat siirtyneet henkilöstön mukana eläkkeelle, joka on aiheuttanut osaltaan hämmennystä ja tietämättömyyttä. Se on luonut uuden tilanteen ja kehittämistarpeen pankin sisäiselle kirjalliselle ja listatulle työnjaolle, jotka olisivat henkilöstön luettavissa niin paperiversiona kuin sähköisenä verkossakin. Kehittämistarpeeseen ovat vaikuttaneet vahvasti henkilöstön suurien ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen lisäksi myös teknologian nopea kehitys ja sähköistyminen.

Esimerkkiprojektin myötä nämä perässä laahaamaan jääneet käytännöt henkilöstön välisestä työnjaosta monikanavasta tulleiden toimeksiantojen osalta on ratkaistu. Projektissa tuotettiin kaksi opasta pankin sisäiseen käyttöön, joista toinen tulee olemaan osana uusien työntekijöiden perehdyttämistä ja toinen reaaliaikaisena Länsi-Suomen Osuuspankin sisäisessä verkossa. Oppaiden vastaanotto ja siitä aiheutuvat käytännöt saattavat aiheuttaa ongelmia muutosvastaisen henkilöstön silmissä. Nykyajan



sähköistymisen myötä muutos työnjaon kirjaamisesta ja sen hallinnoinnista on kuitenkin ollut välttämätön. Osa henkilöstöstä saattaa vierastaa uusia oppaita, sillä he luulevat niiden yhä vaikeuttavan heidän työskentelyään. Näinä muutosten vuosina on tärkeää sitouttaa ja motivoida projektiorganisaation jäsenet projektin oppaiden käytännöllisyyteen ja toimivuuteen, jotta muukin henkilöstö kokee muutoksen positiivisena. Tämän opinnäytetyön projektin oppaiden suunnan näyttäjinä tulevat olemaan Länsi-Suomen Osuuspankin asiakkuusyksikön väki, joiden tehtävänä on markkinoida ja tiedottaa uusista oppaista ja niiden käytettävyydestä.

Esimerkkiprojektin näkyvän markkinoinnin, tiedottamisen ja niiden luotettavuuden lisäksi on tärkeä kehittää tulevilla projekteilla niitä seikkoja, jotka tässä projektissa eivät toimineet suunnitelmien mukaan. Suurin esimerkkiprojektin ongelma ja kartoitettu riski oli sisäinen aikatauluriski. Esimerkkiprojektille tyypilliset vääjäämätön tarpeellisuus ja sen tiedettävyyden ajoivat projektin aikataulun niukaksi. Projektiin vienneet seikat, kuten teknologian ja laitteiston kehitys sekä eläköityminen, olivat kuitenkin tiedossa ilman kristallipalloakin, jolloin projektin olisi voinut toteuttaa jo aiemmin. Onneksi projekti kuitenkin saatiin niinkin tiukassa aikataulussa onnistuneesti päätökseen. Tulevaisuuden projekteissa olisi silti mielestäni erittäin hyvä, jos ne kartoitettaisiin aiemmin, ja annettaisiin projektin vaiheille enemmän aikaa.

Keskeisimmät ja merkittävimmät muutokset, jotka esimerkkiprojektista aiheutuivat, ovat monikanavista tulevien toimeksiantojen työnjaon kirjaamiselle kehitetyt oppaat ja niiden seurannan ja raportoinnin aikaansaaminen. Oppaat ovat case-yrityksen henkilökunnalle välttämättömiä ja toivon niiden selkeyttävän ja helpottavan työnjaosta aiemmin aiheutunutta päänvaivaa. Toisaalta oppaiden seuranta ja raportointi vaativat jatkossa myös enemmän resursseja sekä jatkuvaa järjestelmällistä kirjaamista.

Projekti oli kaiken kaikkiaan todella antoisa kokemus ja sen tulokset julkistetaan sisäisessä tiedotuksessa huhtikuussa 2013. Näin projektin päättämisen jälkeen odotan innolla uuden OP-Kontakti-palvelukokonaisuuden käyttöönottoa, sillä tiedän jo varmasti oppaiden helpottavan jokaisen case-yrityksen työntekijän työtä. Olen saanut sekä oppaista että itse opinnäytetyöstä paljon positiivista palautetta toimeksiantajalta.

Kiitän Länsi-Suomen Osuuspankkia ja projektiorganisaatiotani siitä, että minulle uskottiin ja luotettiin näinkin suuri vastuu laajan muutoksen aiheuttaman kehittämisprojektin toteuttamisessa ja kirjaamisessa. Projektilla luotiin paljon positiivista muutosta sekä herätettiin hyvää keskustelua tuleville muutos- ja kehitystarpeille. Opin projektin aikana paljon ja pyrin markkinoimaan ja tiedottamaan opeistani työyhteisöä parhaimpani mukaan osana asiakkuusyksikköä.

*”Hyvä projekti päättyy näyttävästi ja selkeästi – me teimme sen, kiitos kaikille!”*

(Rissanen 2002, 173.)

## LÄHTEET

- Airaksinen, T. & Vilkkä, H. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006. Taloutta johtamista varten – esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Anttila, P. 2001. Se on projekti – vai onko? Hamina: AKATIIMI
- Arantola, H. 2006. Customer insight – Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.
- Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Berkun, S. 2006. Projektihallinnan taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Forsberg, K., Mooz, H. & Cotterman, H. 2003. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kevätsalo, A. 2013. Pankinjohtaja, Länsi-Suomen Osuuspankki. Henkilökohtainen tiedonanto 25.2.2013.
- Lehtinen, J. & Storbacka K. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Juva: WS Bookwell Oy.
- Osuuspankin www-sivut. 2013. Viitattu 13.1.2013. <https://www.op.fi>.
- Neva, T. 2013. Länsi-Suomen Osuuspankin kuulumisia 2013. Länsi-Suomen Osuuspankin asiakaslehti 1, 14.
- Oksanen, T. 2010. Crm ja muutoksen tuska – Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.
- Pollari, M-L. & Vesa, J. 2001. Hypestä hämmennykseen – Voiko e-bisneksen strategioita suunnitella? Helsinki: Kauppakaari.
- Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen – projektin suunnittelu, toteutus, motivointi ja seuranta. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Ruuska, K. 1999. Projekti hallintaan. Jyväskylä: Suomen ATK-kustannus Oy.
- Uusitalo, L. 2002. Kuluttaja virtuaalimarkkinoilla. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vuoriahho, M. 2013. Asiakkuuspäällikkö, Länsi-Suomen Osuuspankki. Henkilökohtainen tiedonanto 7.1.2013, 14.1.2013, 4.2.2013, 11.2.2013, 25.2.2013, 8.3.2013, 15.3.2013, 19.3.2012, 17.4.2013.
- Wildgrén, M. 2002. Pankkikilpailu globaalistuvilla markkinoilla. Vantaa: Dark Oy.

WWF:n www-sivut. 2013. Viitattu 13.1.2013. <https://www.wwf.fi>.

Cimon www-sivut. 2013. Viitattu 13.1.2013. <https://www.cimo.fi>.

Ylen www-sivut. 2012. Viitattu 20.1.2013. [https://yle.fi/uutiset/pankkien palvelut ovat yha murroksessa/6233246](https://yle.fi/uutiset/pankkien_palvelut_ovat_yha_murroksessa/6233246).

Länsi-Suomen Osuuspankin sähköposti 1.10.2012-1.3.2013. Vastaanottaja: [lansi-suomen@op.fi](mailto:lansi-suomen@op.fi). Viitattu 20.3.2013.